

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PALOMA VALÉRIA DA COSTA

COLÉGIO GERAÇÃO
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

FLORIANÓPOLIS

2007

PALOMA VALÉRIA DA COSTA

COLÉGIO GERAÇÃO
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professora Orientadora: Valentina Gomes Haensel Schmitt, Mestre.

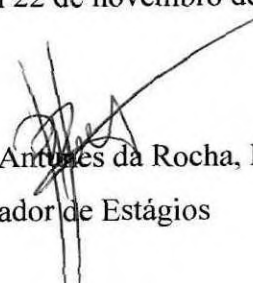
FLORIANÓPOLIS

2007

PALOMA VALÉRIA DA COSTA

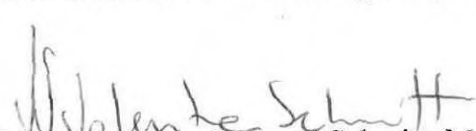
COLÉGIO GERAÇÃO
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 22 de novembro de 2007.

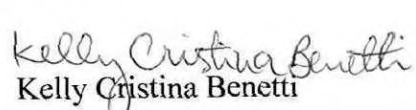


Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Valentina Gomes Haensel Schmitt, Mestre
Orientadora



Kelly Cristina Benetti
Membro

Nilo Issamu Otani, Mestre
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradecer... Não há nada mais oportuno para fazer neste momento do que agradecer e compartilhar a minha alegria com todos que fizeram parte dessa conquista. E quem mereceria os maiores agradecimentos além de Deus, que permitiu a realização de todos os objetivos que tracei até hoje, que me deu a sabedoria e o conhecimento necessário e que sempre me guiou no caminho da justiça e da retidão de caráter.

Agradeço a minha mãe, pois sei o esforço que teve em me criar, sei também que as dificuldades que enfrentamos serviram de ensinamentos para que eu pudesse hoje encarar a vida de uma maneira mais madura e independente. Obrigada mãe pelo seu carinho e atenção nos momentos mais importantes da minha vida.

Agradeço as minhas duas outras mães, vó Nair e tia Salete, as mulheres da minha vida, que são co-responsáveis pela pessoa que sou hoje. Aos meus irmãos que mesmo distantes estão gravados na memória do meu coração.

Ao meu amor, que me entende como ninguém e que está comigo para todas as coisas. Por tudo que passamos juntos e pelo que ainda vamos passar eu te agradeço. Pela sua companhia e compreensão, pelo seu amor e seu respeito e por estar sempre ao meu lado, muito obrigada. Eu amo você!

Aos meus amigos do trabalho - Marjorie, Simas, Adalberto, Osmar e especialmente à Edí que me ensinou a ser firme e determinada pessoal e profissionalmente. À minha super amiga da faculdade, Priscila, quem muito me aturou durante esses anos, com quem eu dividi muitos finais de semana e algumas madrugadas na frente do computador fazendo nossos trabalhos.

A minha orientadora, por sua atenção e dedicação, pois não há nada melhor do que elaborar um trabalho tão importante como este ao lado de alguém que estimule sua criatividade e capacidade. Valentina por todas as suas boas idéias e incentivo, muito obrigada.

E por fim, agradeço a todos que sempre me deram forças para seguir, e que todas as vezes me receberam com palavras de conforto e entusiasmo para que eu nunca desistisse e para me lembrar do quanto sou capaz.

Com a sabedoria edifica-se a casa, e com a inteligência ela se firma.

(Provérbios, 24.3).

RESUMO

COSTA, PALOMA VALÉRIA DA. **Colégio Geração: Diagnóstico Organizacional** Florianópolis, 2007. 167 f.. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração), Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

Este trabalho tem como objetivo elaborar um diagnóstico organizacional do Colégio Geração. Empresa do ramo educacional que atua em Florianópolis desde 1985. No que se refere à metodologia o estudo se caracteriza como tendo fins exploratórios e descritivos, e sendo um estudo de caso. O referencial teórico reuniu principais pensamentos acerca da administração, ambientes externo e interno, planejamento e decisão. O ramo em que a empresa está inserida caracteriza-se pela grande concorrência, alto custo operacional e constantes exigências de inovação e atualização tecnológica. A análise dos concorrentes demonstra que as escolas oferecem, geralmente, a mesma estrutura e serviços, fazendo-se necessária a agregação de valor para diferenciar-se da concorrência. A análise da satisfação dos clientes resultou em um bom índice, comprovando que a empresa está no caminho certo, entretanto alguns aspectos devem ser observados a fim de evitar que se perca esse resultado tão satisfatório. Com o término do trabalho pode-se determinar as ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos do Colégio Geração, e assim propor mudanças em alguns aspectos. A máxima satisfação de seus clientes, a adoção de ferramentas gerenciais e a atenção voltada à equipe de trabalho foram algumas das proposições.

Palavras-chave: Diagnóstico Organizacional. Análise SWOT. Colégio Geração.

ABSTRACT

COSTA, PALOMA VALÉRIA DA. **Colégio Geração (Generation School): Organizational Diagnosis**, Florianópolis, 2007. 167 leaves. End of Term Workpaper. (Bachelor in Management), Management College, Federal University of Santa Catarina, Brazil.

This workpaper aims to elaborate an organizational diagnosis of Colégio Geração (*Generation School*), a Company in the Education Business, established in Florianópolis since 1985. Related to the methodology, this study categorizes itself with descriptive and exploratory goals being also a study case. The theoretical guidelines got the main ideas about administration, external and internal environments, planning and decision making. The field of business that the company is inserted categorizes by great competition, high operational costs, constantly innovation and strong technological update demands. The analysis of the competitors demonstrate that schools often offer the same structure and provide the same services, being necessary the value gathering to get upheaval above such competitors. The analysis of clients' fulfillment resulted in a good level, corroborating that the Company is in its tracks. Nonetheless some aspects should be observed to avoid losing these so fine results. At the end of this work some threats, opportunities, strong and weak points of Colégio Geração were detected and some changes in those strong and weak spots were proposed. The maximum fulfillment of their clients and the adoption of managerial tools, combined with focused attention in the working team were some of the proposals.

Keywords: Organizational Diagnosis; SWOT Analysis; Colégio Geração.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 – Os ambientes de uma organização | 23 |
| Figura 2 – Visão sistêmica da organização..... | 24 |
| Figura 3 – Focos de ameaças e oportunidades do ambiente da organização | 25 |
| Figura 4 – Cinco forças que atuam em um mercado competitivo | 32 |
| Figura 5 – Informações constantes de um organograma | 33 |
| Figura 6 – A pirâmide organizacional | 34 |
| Figura 7 – Cinco bases da autoridade | 34 |
| Figura 8 – Modelo de comunicação..... | 35 |
| Figura 9 – Cinco focos da análise da situação estratégica atual | 41 |
| Figura 10 – Focos de pontos fortes e fracos | 42 |
| Figura 11 – Fases do processo de tomada de decisão..... | 48 |
| Figura 12 – Cálculo da amostragem | 51 |
| Figura 13 – Linha do tempo – Grupo Geração | 57 |
| Figura 14 – Localização dos concorrentes diretos em relação ao Colégio Geração..... | 114 |
| Figura 15 – Organograma do Colégio Geração | 116 |
| Figura 16 – Localização Colégio Geração..... | 140 |
| Figura 17 – Matriz SWOT Colégio Geração | 144 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 – Faixa etária dos respondentes (alunos de 1ª a 4ª série)..... | 69 |
| Gráfico 2 – Sexo dos respondentes (alunos de 1ª a 4ª série) | 69 |
| Gráfico 3 – Como você se sente? (alunos de 1ª a 4ª série) | 70 |
| Gráfico 4 – Responsável pela escolha do Geração? (alunos de 1ª a 4ª série)..... | 70 |
| Gráfico 5 – Avaliação: professores (alunos de 1ª a 4ª série) | 71 |
| Gráfico 6 – Avaliação: material didático (alunos de 1ª a 4ª série) | 71 |
| Gráfico 7 – Avaliação: educação tecnológica (alunos de 1ª a 4ª série) | 72 |
| Gráfico 8 – Avaliação: xadrez na escola (alunos de 1ª a 4ª série) | 72 |
| Gráfico 9 – Avaliação: biblioteca (alunos de 1ª a 4ª série)..... | 73 |
| Gráfico 10 – Avaliação: lab. de informática (alunos de 1ª a 4ª série) | 73 |
| Gráfico 11 – Avaliação: atend. secretaria (alunos de 1ª a 4ª série) | 74 |
| Gráfico 12 – Avaliação: lab. de informática (alunos de 1ª a 4ª série) | 74 |
| Gráfico 13 – Faixa etária dos respondentes (alunos de 5ª a 8ª série)..... | 75 |
| Gráfico 14 – Sexo dos respondentes (alunos de 5ª a 8ª série) | 75 |
| Gráfico 15 – Responsável pela escolha (alunos de 5ª a 8ª série)..... | 76 |
| Gráfico 16 – Critérios para escolha (alunos de 5ª a 8ª série)..... | 76 |
| Gráfico 17 – Utilização: aula de monitoria (alunos de 5ª a 8ª série) | 77 |
| Gráfico 18 – Avaliação: aula de monitoria (alunos de 5ª a 8ª série) | 77 |
| Gráfico 19 – Utilização: biblioteca (alunos de 5ª a 8ª série) | 78 |
| Gráfico 20 – Avaliação: aula biblioteca (alunos de 5ª a 8ª série) | 78 |
| Gráfico 21 – Utilização: computadores (alunos de 5ª a 8ª série)..... | 79 |
| Gráfico 22 – Avaliação: computadores (alunos de 5ª a 8ª série)..... | 79 |
| Gráfico 23 – Utilização: secretaria (alunos de 5ª a 8ª série)..... | 80 |
| Gráfico 24 – Avaliação: secretaria (alunos de 5ª a 8ª série) | 80 |
| Gráfico 25 – Utilização: escolinhas extracurriculares (alunos de 5ª a 8ª série)..... | 81 |
| Gráfico 26 – Avaliação: material didático (alunos de 5ª a 8ª série) | 82 |
| Gráfico 27 – Avaliação: professores (alunos de 5ª a 8ª série) | 82 |
| Gráfico 28 – Utilização: banheiros (alunos de 5ª a 8ª série)..... | 83 |
| Gráfico 29 – Avaliação: limpeza da escola (alunos de 5ª a 8ª série)..... | 83 |
| Gráfico 30 – Faixa etária dos respondentes (alunos do ensino médio) | 84 |
| Gráfico 31 – Sexo dos respondentes (alunos do ensino médio) | 84 |
| Gráfico 32 – Há quanto tempo estuda no Geração? (alunos do ensino médio)..... | 85 |
| Gráfico 33 – Como conheceu o Geração (alunos do ensino médio) | 86 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico 34 – Critérios para a escolha do Geração?(alunos do ensino médio)..... | 86 |
| Gráfico 35 – Utilização: biblioteca (alunos do ensino médio) | 87 |
| Gráfico 36 – Avaliação: biblioteca (alunos do ensino médio)..... | 87 |
| Gráfico 37 – Utilização: computadores (alunos do ensino médio)..... | 88 |
| Gráfico 38 – Avaliação: computadores (alunos do ensino médio)..... | 88 |
| Gráfico 39 – Utilização: secretaria (alunos do ensino médio)..... | 89 |
| Gráfico 40 – Avaliação: secretaria (alunos do ensino médio)..... | 89 |
| Gráfico 41 – Utilização: aula de assistência (alunos do ensino médio)..... | 90 |
| Gráfico 42 – Avaliação: aula de assistência (alunos do ensino médio)..... | 90 |
| Gráfico 43 – Avaliação: professores (alunos do ensino médio) | 91 |
| Gráfico 44 – Avaliação: material didático (alunos do ensino médio) | 91 |
| Gráfico 45 – Utilização: banheiros (alunos do ensino médio)..... | 92 |
| Gráfico 46 – Avaliação: limpeza da escola (alunos do ensino médio) | 92 |
| Gráfico 47 – Faixa etária (respondentes pais ou responsáveis)..... | 93 |
| Gráfico 48 – Sexo (respondentes pais ou responsáveis)..... | 93 |
| Gráfico 49 – Estado civil (respondentes pais ou responsáveis)..... | 94 |
| Gráfico 50 – Atividade profissional (respondentes pais ou responsáveis) | 94 |
| Gráfico 51 – Escolaridade (respondentes pais ou responsáveis) | 95 |
| Gráfico 52 – N° de pessoas na família (respondentes pais ou responsáveis)..... | 95 |
| Gráfico 53 – Renda mensal familiar (respondentes pais ou responsáveis)..... | 96 |
| Gráfico 54 – Composição da renda familiar (respondentes pais ou responsáveis) | 96 |
| Gráfico 55 – Local de residência (respondentes pais ou responsáveis)..... | 97 |
| Gráfico 56 – N° de filhos que estudam no Geração (respondentes pais ou responsáveis) | 98 |
| Gráfico 57 – Há quanto tempo estudam no Geração (respondentes pais ou responsáveis)..... | 98 |
| Gráfico 58 – Responsável pela escolha do Geração (respondentes pais ou responsáveis)..... | 99 |
| Gráfico 59 – Como conheceu o Geração (respondentes pais ou responsáveis)..... | 99 |
| Gráfico 60 – Critérios para a escolha de um colégio (respondentes pais ou responsáveis) .. | 100 |
| Gráfico 61 – Nível de conhecimento sobre o que o colégio oferece (pais ou responsáveis).101 | 101 |
| Gráfico 62 – Satisfação: professores (pais ou responsáveis)..... | 101 |
| Gráfico 63 – Satisfação: coordenação (pais ou responsáveis)..... | 102 |
| Gráfico 64 – Satisfação: direção (pais ou responsáveis) | 102 |
| Gráfico 65 – Satisfação: atendimento secretaria/financeiro (pais ou responsáveis)..... | 103 |
| Gráfico 66 – Satisfação: limpeza da escola (pais ou responsáveis)..... | 103 |
| Gráfico 67 – Satisfação: material didático (pais ou responsáveis) | 104 |
| Gráfico 68 – Satisfação: estrutura física (pais ou responsáveis) | 104 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico 69 – Satisfação: biblioteca (pais ou responsáveis) | 105 |
| Gráfico 70 – Satisfação: cantina (pais ou responsáveis)..... | 105 |
| Gráfico 71 – Satisfação: aulas de monitoria/assistência (pais ou responsáveis) | 106 |
| Gráfico 72 – Satisfação: preço mensalidades (pais ou responsáveis)..... | 106 |
| Gráfico 73 – Preço praticado pelo Geração (pais ou responsáveis) | 107 |
| Gráfico 74 – Recomendaria o Geração? (pais ou responsáveis) | 107 |
| Gráfico 75 – Visão geral sobre a satisfação dos clientes (pais ou responsáveis) | 108 |
| Gráfico 76 – Comunicação entre você e a direção | 120 |
| Gráfico 77 – Comunicação entre você e colegas do mesmo setor..... | 120 |
| Gráfico 78 – Comunicação entre você e colegas de outro setor..... | 121 |
| Gráfico 79 – Satisfação: e-mail | 121 |
| Gráfico 80 – Satisfação: reuniões | 122 |
| Gráfico 81 – Satisfação: murais/cartazes..... | 122 |
| Gráfico 82 – Satisfação: telefone..... | 123 |
| Gráfico 83 – Satisfação: conversas informais..... | 123 |
| Gráfico 84 – Meios que poderiam contribuir para a melhoria na comunicação..... | 123 |
| Gráfico 85 – Avaliação: clareza..... | 124 |
| Gráfico 86 – Avaliação: importância..... | 124 |
| Gráfico 87 – Avaliação: quantidade | 125 |
| Gráfico 88 – Avaliação: qualidade | 125 |
| Gráfico 89 – Avaliação: tempo | 126 |
| Gráfico 90 – Avaliação: fontes | 126 |
| Gráfico 91 – Auto-avaliação: atenção | 127 |
| Gráfico 92 – Auto-avaliação: resposta rápida às solicitações..... | 127 |
| Gráfico 93 – Auto-avaliação: repasse rápido de informações | 128 |
| Gráfico 94 – Auto-avaliação: leitura de murais..... | 128 |
| Gráfico 95 – Auto-avaliação: participação em reuniões..... | 129 |
| Gráfico 96 – Auto-avaliação: atenção aos documentos recebidos | 129 |
| Gráfico 97 – Comunicação informal | 130 |
| Gráfico 98 – Interesse por outras informações | 130 |
| Gráfico 99 – Qualidade dos serviços prestados | 131 |
| Gráfico 100 – Alternativa para prestação de um bom atendimento | 131 |
| Gráfico 101 – Trabalho integrado entre os setores)..... | 132 |
| Gráfico 102 – Opiniões são levadas em consideração..... | 132 |
| Gráfico 103 – Nível de satisfação com a comunicação interna..... | 133 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 – Forças competitivas segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998) e Maximiano (2000)..... | 31 |
| Quadro 2 – Três meios de comunicação..... | 36 |
| Quadro 3 – A lista da análise SWOT..... | 44 |
| Quadro 4 – Diferenças entre os planejamentos em uma instituição de ensino..... | 47 |
| Quadro 5 – Escolas particulares de Florianópolis cadastradas no INEP..... | 52 |
| Quadro 6 – Gestores do Colégio Geração e suas características principais..... | 60 |
| Quadro 7 – Procedimentos de cobrança..... | 65 |
| Quadro 8 – Missão, visão e valores do Colégio Geração..... | 146 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Número de questionários distribuídos por série..... | 51 |
| Tabela 2 – Tributos incidentes sobre o faturamento..... | 63 |
| Tabela 3 – Tributos incidentes sobre a folha de pagamento..... | 63 |
| Tabela 4 – Impostos sobre movimentações financeiras..... | 63 |
| Tabela 5 – Faixa etária dos respondentes (alunos de 1ª a 4ª série)..... | 69 |
| Tabela 6 – Sexo dos respondentes (alunos de 1ª a 4ª série)..... | 69 |
| Tabela 7 – Como você se sente em estudar no Geração? (alunos de 1ª a 4ª série)..... | 70 |
| Tabela 8 – Quem foi o responsável pela escolha do Geração? (alunos de 1ª a 4ª série) | 70 |
| Tabela 9 – Avaliação: professores (alunos de 1ª a 4ª série)..... | 71 |
| Tabela 10 – Avaliação: material didático (alunos de 1ª a 4ª série)..... | 71 |
| Tabela 11 – Avaliação: educação tecnológica (alunos de 1ª a 4ª série) | 72 |
| Tabela 12 – Avaliação: xadrez na escola (alunos de 1ª a 4ª série) | 72 |
| Tabela 13 – Avaliação: biblioteca (alunos de 1ª a 4ª série)..... | 73 |
| Tabela 14 – Avaliação: laboratório de informática (alunos de 1ª a 4ª série) | 73 |
| Tabela 15 – Avaliação: atendimento da secretaria (alunos de 1ª a 4ª série)..... | 74 |
| Tabela 16 – Avaliação: limpeza da escola (alunos de 1ª a 4ª série) | 74 |
| Tabela 17 – Faixa etária dos respondentes (alunos de 5ª a 8ª série)..... | 75 |
| Tabela 18 – Sexo dos respondentes (alunos de 5ª a 8ª série)..... | 75 |
| Tabela 19 – Responsável pela escolha do Geração (alunos de 5ª a 8ª série)..... | 76 |
| Tabela 20 – Critérios para a escolha de uma escola (alunos de 5ª a 8ª série)..... | 76 |
| Tabela 21 – Utilização: aula de monitoria (alunos de 5ª a 8ª série)..... | 77 |
| Tabela 22 – Avaliação: aula de monitoria (alunos de 5ª a 8ª série)..... | 77 |
| Tabela 23 – Utilização: biblioteca (alunos de 5ª a 8ª série)..... | 78 |
| Tabela 24 – Avaliação: biblioteca (alunos de 5ª a 8ª série) | 78 |
| Tabela 25 – Utilização: computadores/internet (alunos de 5ª a 8ª série)..... | 79 |
| Tabela 26 – Avaliação: computadores/internet (alunos de 5ª a 8ª série)..... | 79 |
| Tabela 27 – Utilização: secretaria (alunos de 5ª a 8ª série) | 80 |
| Tabela 28 – Avaliação: atendimento da secretaria (alunos de 5ª a 8ª série)..... | 80 |
| Tabela 29 – Utilização: escolinhas extracurriculares (alunos de 5ª a 8ª série) | 81 |
| Tabela 30 – Avaliação: material didático (alunos de 5ª a 8ª série)..... | 81 |
| Tabela 31 – Avaliação: professores (alunos de 5ª a 8ª série)..... | 82 |
| Tabela 32 – Utilização: banheiros (alunos de 5ª a 8ª série)..... | 82 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 33 – Avaliação: limpeza da escola (alunos de 5ª a 8ª série) | 83 |
| Tabela 34 – Faixa etária dos respondentes (alunos do ensino médio)..... | 84 |
| Tabela 35 – Sexo dos respondentes (alunos do ensino médio)..... | 84 |
| Tabela 36 – Há quanto tempo estuda no Geração? (alunos do ensino médio) | 84 |
| Tabela 37 – Como conheceu o Geração? (alunos do ensino médio)..... | 85 |
| Tabela 38 – Critérios para escolha/permanência no Geração? (alunos do ensino médio) | 85 |
| Tabela 39 – Utilização: biblioteca (alunos do ensino médio)..... | 86 |
| Tabela 40 – Avaliação: biblioteca (alunos do ensino médio)..... | 86 |
| Tabela 41 – Utilização: computadores/ <i>internet</i> (alunos do ensino médio) | 87 |
| Tabela 42 – Avaliação: acesso à <i>internet</i> (alunos do ensino médio)..... | 87 |
| Tabela 43 – Utilização: secretaria (alunos do ensino médio) | 88 |
| Tabela 44 – Avaliação: atendimento da secretaria (alunos do ensino médio)..... | 88 |
| Tabela 45 – Utilização: aulas de assistência (alunos do ensino médio) | 89 |
| Tabela 46 – Avaliação: aulas de assistência (alunos do ensino médio)..... | 89 |
| Tabela 47 – Avaliação: professores (alunos do ensino médio) | 90 |
| Tabela 48 – Avaliação: material didático (alunos do ensino médio)..... | 90 |
| Tabela 49 – Utilização: banheiros (alunos do ensino médio)..... | 91 |
| Tabela 50 – Avaliação: limpeza da escola (alunos do ensino médio) | 91 |
| Tabela 51 – Faixa etária dos respondentes pais/responsáveis | 93 |
| Tabela 52 – Sexo dos respondentes pais/responsáveis | 93 |
| Tabela 53 – Estado civil dos respondentes pais/responsáveis | 94 |
| Tabela 54 – Atividade profissional dos respondentes pais/responsáveis | 94 |
| Tabela 55 – Escolaridade dos respondentes pais/responsáveis | 95 |
| Tabela 56 – Número de pessoas na família dos respondentes pais/responsáveis | 95 |
| Tabela 57 – Renda mensal familiar dos respondentes pais/responsáveis | 96 |
| Tabela 58 – Composição da renda familiar dos respondentes pais/responsáveis | 96 |
| Tabela 59 – Local de residência dos respondentes pais/responsáveis | 97 |
| Tabela 60 – Número de filhos que estudam no Geração | 97 |
| Tabela 61 – Há quanto tempo estudam no Geração | 98 |
| Tabela 62 – Responsável pela escolha do Geração (respondentes pais/responsáveis)..... | 98 |
| Tabela 63 – Como conheceu o Geração (respondentes pais/responsáveis)..... | 99 |
| Tabela 64 – Critérios para escolha de um colégio (respondentes pais/responsáveis) | 100 |
| Tabela 65 – Conhecimento sobre o que o colégio oferece (pais/responsáveis)..... | 100 |
| Tabela 66 – Nível de satisfação: professores (pais/responsáveis) | 101 |
| Tabela 67 – Nível de satisfação: coordenação (pais/responsáveis) | 101 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 68 – Nível de satisfação: direção (pais/responsáveis)..... | 102 |
| Tabela 69 – Nível de satisfação: atendimento secretaria/financeiro (pais/responsáveis)..... | 102 |
| Tabela 70 – Nível de satisfação: limpeza da escola (pais/responsáveis)..... | 103 |
| Tabela 71 – Nível de satisfação: material didático (pais/responsáveis) | 103 |
| Tabela 72 – Nível de satisfação: estrutura física (pais/responsáveis)..... | 104 |
| Tabela 73 – Nível de satisfação: biblioteca (pais/responsáveis)..... | 105 |
| Tabela 74 – Nível de satisfação: cantina (pais/responsáveis)..... | 105 |
| Tabela 75 – Nível de satisfação: aulas de monitoria/assistência (pais/responsáveis) | 106 |
| Tabela 76 – Nível de satisfação: preço das mensalidades (pais/responsáveis)..... | 106 |
| Tabela 77 – Você considera o preço praticado pelo Geração: (pais/responsáveis)..... | 107 |
| Tabela 78 – Recomendaria o Geração? (pais/responsáveis)..... | 107 |
| Tabela 79 – Em uma visão geral, você está: (pais/responsáveis) | 108 |
| Tabela 80 – Preço das mensalidades do Colégio Geração e seus concorrentes diretos..... | 115 |
| Tabela 81 – Canais de comunicação entre você e a direção | 119 |
| Tabela 82 – Canais de comunicação entre você e colegas do mesmo setor | 119 |
| Tabela 83 – Canais de comunicação entre você e colegas de outro setor | 120 |
| Tabela 84 – Nível de satisfação: e-mail..... | 120 |
| Tabela 85 – Nível de satisfação: reuniões | 121 |
| Tabela 86 – Nível de satisfação: murais/cartazes | 121 |
| Tabela 87 – Nível de satisfação: telefone | 122 |
| Tabela 88 – Nível de satisfação: conversas informais..... | 122 |
| Tabela 89 – Meios que poderiam contribuir para a melhoria na comunicação | 123 |
| Tabela 90 – Avaliação em relação à clareza das informações recebidas..... | 124 |
| Tabela 91 – Avaliação em relação à importância das informações recebidas..... | 124 |
| Tabela 92 – Avaliação em relação à quantidade de informações recebidas | 125 |
| Tabela 93 – Avaliação em relação à qualidade das informações recebidas | 125 |
| Tabela 94 – Avaliação em relação ao tempo de recebimento das informações | 125 |
| Tabela 95 – Avaliação em relação à fonte de transmissão das informações | 126 |
| Tabela 96 – Procura estar atento às informações recebidas?..... | 126 |
| Tabela 97 – Procura responder rapidamente quando lhe solicitam informações?..... | 126 |
| Tabela 98 – Procura repassar rapidamente as informações recebidas? | 127 |
| Tabela 99 – Procura ler as informações contidas em murais e cartazes? | 127 |
| Tabela 100 – Participa de reuniões quando convidado?..... | 128 |
| Tabela 101 – Quando recebe um documento, se interessa em ler seu conteúdo? | 128 |
| Tabela 102 – Qual a contribuição da comunicação informal na empresa? | 129 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 103 – Que tipo de informação teria interesse em receber? | 129 |
| Tabela 104 – Opinião sobre a qualidade dos serviços prestados pela empresa..... | 130 |
| Tabela 105 – Alternativas para auxiliar o atendimento aos clientes..... | 130 |
| Tabela 106 – Os setores trabalham juntos no atendimento e resolução de problemas? | 131 |
| Tabela 107 – As opiniões e sugestões são levadas em consideração pela direção | 132 |
| Tabela 108 – Nível de satisfação com a comunicação interna | 133 |
| Tabela 109 – Valores praticados pelo Colégio Geração no ano de 2007 | 139 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 TEMA E PROBLEMA | 19 |
| 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA | 20 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA | 20 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 22 |
| 2.1 ORGANIZAÇÕES ENQUANTO EMPRESAS | 22 |
| 2.2 ORGANIZAÇÕES ENQUANTO SISTEMAS..... | 22 |
| 2.3 AMBIENTE EXTERNO | 26 |
| 2.3.1 Dimensão Econômica | 26 |
| 2.3.2 Dimensão Político-legal..... | 27 |
| 2.3.3 Dimensão Cultural-demográfica..... | 28 |
| 2.3.4 Dimensão Tecnológica | 28 |
| 2.3.5 Dimensão Cliente/Consumidor/Usuário | 30 |
| 2.3.6 Dimensão Concorrente | 30 |
| 2.4 AMBIENTE INTERNO | 32 |
| 2.4.1 Estrutura Organizacional | 33 |
| 2.4.2 Comunicação | 35 |
| 2.4.3 Liderança | 38 |
| 2.4.4 Composto de Marketing..... | 39 |
| 2.5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL | 41 |
| 2.6 ANÁLISE SWOT | 43 |
| 2.7 PLANEJAMENTO E DECISÃO | 45 |
| 2.7.1 Planejamento Estratégico..... | 45 |
| 2.7.2 Planejamento Tático | 46 |
| 2.7.3 Planejamento Operacional | 46 |
| 2.7.4 Tomada de Decisão..... | 47 |
| 3 METODOLOGIA | 50 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA | 50 |
| 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO | 51 |
| 3.3 COLETA DE DADOS | 53 |
| 3.4 ANÁLISE DOS DADOS..... | 54 |
| 3.5 LIMITAÇÕES | 54 |
| 4 COLÉGIO GERAÇÃO | 55 |
| 4.1 TRAJETÓRIA DO GRUPO GERAÇÃO..... | 56 |
| 4.2 COLÉGIO GERAÇÃO BEIRAMAR | 57 |
| 4.3 HISTÓRIA DE VIDA DOS EMPREENDEDORES | 58 |

| | |
|--|----------------|
| 5 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO | 61 |
| 5.1 DIMENSÃO ECONÔMICA | 61 |
| 5.2 DIMENSÃO POLÍTICO-LEGAL | 62 |
| 5.3 DIMENSÃO CULTURAL-DEMOGRÁFICA | 66 |
| 5.4 DIMENSÃO TECNOLÓGICA E DE INFRA-ESTRUTURA | 67 |
| 5.5 DIMENSÃO CLIENTE/CONSUMIDOR/USUÁRIO | 68 |
| 5.6 DIMENSÃO CONCORRENTE | 109 |
| 6 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO | 116 |
| 6.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL | 116 |
| 6.2 COMUNICAÇÃO | 118 |
| 6.3 LIDERANÇA | 134 |
| 6.4 COMPOSTO DE MARKETING | 136 |
| 6.5 PLANEJAMENTO E DECISÃO | 141 |
| 7 ANÁLISE SWOT | 142 |
| 7.1 AMEAÇAS | 142 |
| 7.2 OPORTUNIDADES | 142 |
| 7.3 PONTOS FRACOS | 143 |
| 7.4 PONTOS FORTES | 144 |
| 8 PROPOSIÇÕES | 146 |
| 9 CONCLUSÕES | 151 |
| 9.1 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS | 152 |
| REFERÊNCIAS | 154 |
| APÊNDICES | 157 |
| APÊNDICE A – Questionário alunos de 1ª a 4ª série | 157 |
| APÊNDICE B – Questionário alunos de 5ª a 8ª série | 158 |
| APÊNDICE C – Questionário alunos de Ensino Médio | 159 |
| APÊNDICE D – Questionários clientes (pais ou responsáveis) | 160 |
| APÊNDICE E – Questionário (funcionários administrativos e professores) | 162 |
| APÊNDICE F – Roteiro de entrevista com os gestores | 165 |
| APÊNDICE G – Roteiro de análise dos concorrentes | 167 |

1 TEMA E PROBLEMA

Atualmente, as empresas brasileiras despertaram para a modernização de suas estruturas. A introdução de conceitos como qualidade total, tecnologia, atendimento personalizado, flexibilidade, modernização e humanização, está cada vez mais presente. E todos estes conceitos têm por objetivo propiciar às empresas o aumento da produtividade, melhoria do relacionamento interpessoal e incremento da competitividade no mercado.

Com o propósito de alcançar a eficácia, uma necessidade que se impõe é a de conhecer, perceber e acompanhar a dinâmica organizacional. Tal necessidade é, sobretudo, uma questão de sobrevivência, posicionando a organização no mercado. Diante disso, o diagnóstico organizacional apresenta-se como uma ferramenta muito importante para se conhecer a real situação da organização.

Maximiano (2000) explica que o diagnóstico organizacional serve para avaliar a estrutura da organização visando o reconhecimento de suas potencialidades e dificuldades, construindo um conhecimento sobre a realidade da organização, orientando seus administradores a compreenderem-na.

Dado este contexto, apresenta-se o Colégio Geração, inserido no ramo educacional há 22 anos. Uma empresa de pequeno porte, que investe na atualização constante de seu material didático e infra-estrutura oferecendo aos seus alunos o acesso à tecnologia em sala de aula.

Este trabalho tem por objetivo analisar o ambiente organizacional do Colégio Geração e de que forma o ambiente externo exerce influência sobre suas atividades.

A expectativa desse estudo fundamenta-se no interesse em analisar a situação atual da empresa em relação aos ambientes externo e interno, propondo mudanças que se fizerem necessárias.

Este trabalho consiste, portanto, em responder a questão: **como identificar e descrever a realidade organizacional do Colégio Geração quanto aos ambientes externo e interno no segundo semestre de 2007?**

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta pesquisa teve por finalidade obter resultados para responder aos tópicos apresentados no Objetivo Geral e nos Objetivos Específicos.

Objetivo geral do trabalho:

Analisar a realidade organizacional do Colégio Geração quanto aos ambientes externo e interno no segundo semestre de 2007.

Objetivos específicos correspondentes:

- a) identificar e descrever as características atuais da organização quanto ao ambiente externo, com relação aos aspectos: econômico, político-legal, cultural-demográfico, tecnológico, cliente e concorrente;
- b) identificar e descrever as características atuais da organização quanto ao ambiente interno, com relação aos aspectos: estrutural, comunicação, liderança e o composto de marketing;
- c) caracterizar as ameaças e oportunidades decorrentes do ambiente e os pontos fortes e fracos da organização;
- d) apresentar soluções ou recomendações aos problemas identificados.

1.2 JUSTIFICATIVA

Para a escolha de um trabalho de pesquisa científica, Castro (1978) cita três critérios que devem ser atendidos. O trabalho deve ser importante, original e viável.

Segundo Castro (1978) um tema é importante quando está ligado a uma questão crucial ou relacionado a uma questão teórica que mereça ser estudada mais continuamente pela literatura especializada. Nessa pesquisa sua importância fundamenta-se em três critérios: acadêmico/profissional, pelo interesse da autora em contribuir com seus conhecimentos acadêmicos na elaboração de um trabalho que auxilie a empresa a conhecer sua atual situação; teórico, por tratar-se de um assunto que merece um estudo aprofundado; e prático, pois esta proposta representa um auxílio para a empresa se autoconhecer, sendo, portanto, uma forma de reflexão com base na realidade atual, visando melhorar a situação futura.

A originalidade do trabalho decorre do fato de que apesar de os diretores da empresa estarem em constante contato com os elementos que influenciam sua empresa, eles não possuem uma visão mais global do negócio da organização e de como o autoconhecimento pode trazer resultados positivos em termos de eficiência e eficácia. Para Castro (1978) um tema é considerado original quando os resultados do mesmo geram surpresa ou novas indagações.

Quanto à viabilidade de um estudo, é necessário que os prazos, os recursos financeiros e a disponibilidade de informações possibilitem a pesquisa. Neste estudo a viabilidade é confirmada pelo baixo custo na pesquisa, realizada pela própria autora, que atua na empresa; pela disponibilidade de tempo em desenvolver o trabalho; e pela facilidade de acesso aos dados e informações sobre a empresa e seus processos administrativos.

Por fim, deve-se considerar a situação oportuna para a realização deste estudo, pois o Colégio Geração após alguns anos de dificuldades financeiras conseguiu alavancar suas atividades a partir do segundo semestre de 2006 com um problema enfrentado por um colégio tradicional de Florianópolis. O fechamento deste colégio resultou na transferência de aproximadamente trezentos alunos para o Geração, proporcionando certa estabilidade financeira. Diante disso, tornou-se necessário vislumbrar a real situação do Colégio Geração, a fim de torná-lo uma empresa preparada para as mudanças que ocorrem em seu ambiente e competitiva no mercado em que está inserida.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar pontos-chaves relacionados ao tema da pesquisa, capazes de amparar as interpretações e objetivos do presente estudo.

2.1 ORGANIZAÇÕES ENQUANTO EMPRESAS

A sociedade é composta por organizações que devem ser bem estruturadas para que possam alcançar o objetivo a que se destinam. Segundo Stoner e Freeman (1985) as organizações são importantes porque são instituições sociais que refletem alguns valores e necessidades culturalmente aceitas. Coordenam os esforços de diferentes indivíduos e permitem alcançar metas que, de outra forma, seriam muito mais difíceis ou até mesmo impossíveis de serem atingidas.

Schermerhorn (1999, p. 6) as define como “[...] um grupo de pessoas trabalhando juntas visando a alcançar um propósito comum”. O autor afirma que em grupo as pessoas são capazes de cumprir tarefas que não conseguiriam se atuassem sozinhas. Ainda segundo o autor qualquer organização tem como propósito, a produção de bens ou serviços que satisfaçam as necessidades de clientes ou usuários. O ideal é que a organização produza algo útil para a sociedade, justificando assim sua existência.

Uma forma de visualizar a empresa e o ambiente em que ela está inserida é considerando a organização como um sistema. Segundo Luporini (1990) as organizações vistas como sistemas devem prover-se de uma estrutura organizacional que seja compatível com seus objetivos.

Para tanto deve-se conhecer as partes integrantes desse sistema a fim de se conseguir estruturar de maneira eficaz a organização em estudo.

2.2 ORGANIZAÇÕES ENQUANTO SISTEMAS

Um sistema, segundo Oliveira (2004, p. 33) é “[...] um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente formam um todo unitário com determinado objetivo e

efetuem determinada função”. As organizações enquanto sistemas encontram-se inseridas em um ambiente, que representa um conjunto de todos os fatores capazes de influenciar, dentro de um limite específico, suas operações. (OLIVEIRA, 2004).

Motta (2004) afirma que toda organização é um sistema aberto, e como tal sofre e exerce influência de mudança e alterações no ambiente.

Megginson, Mosley e Pietri (1998) apresentam os ambientes de uma organização através da figura abaixo:



Figura 1 – Os ambientes de uma organização

Fonte: MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI (1998, p. 68).

A figura 1 demonstra a existência de um macroambiente composto por aspectos como: internacional, econômico, social, tecnológico e legal/político. Dentro do macroambiente situam-se dois outros ambientes: o ambiente de tarefa, composto pelas dimensões cliente, fornecedor, agências reguladoras, concorrentes e interesse especial; e o ambiente interno das organizações composto por elementos como estrutura, tecnologia, pessoal, cultural e diretrizes.

A preocupação das organizações quanto ao seu ambiente externo deve-se, na visão de Kwasnicka (1995), a sua condição de sistema aberto que necessita captar energia desse ambiente, transformando-a e enviando-a para o mesmo ambiente ou outro diferente daquele em que a energia foi captada.

Motta (2004) apresenta a organização em seu enfoque sistêmico, através da figura 2:

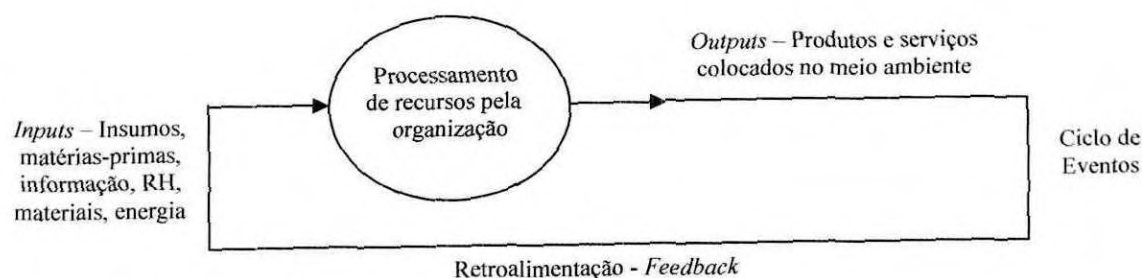


Figura 2 – Visão sistêmica da organização

Fonte: MOTTA (2004, p. 196).

A figura 2 demonstra a transformação de *inputs* em *outputs* através de um processamento realizado pela organização. A retroalimentação ou *feedback* representa o retorno para a organização, seja através de insumos e materiais ou através de informações sobre o desempenho de seus produtos e serviços a fim de melhorá-los.

A organização como sistema é composta por subsistemas. Os subsistemas empresariais variam de acordo com a empresa. Oliveira (2004) classifica os subsistemas das seguintes formas: subsistemas principais (técnico de produção, mercadológico); subsistemas complementares (contábil, financeiro, recursos humanos); e subsistemas de apoio (informática, organização e métodos, jurídico).

Motta (2004) nos dá uma classificação mais abrangente dos subsistemas empresariais, classificando-os em: subsistemas de produção (relacionados à transformação de insumos em produtos); subsistemas de suporte (buscam e colocam energia no ambiente e tratam da manutenção de bom relacionamento com as outras estruturas); subsistemas de manutenção (se responsabilizam pela realização de processamento, tratando das ligações das pessoas aos sistemas); subsistemas adaptativos (sentem mudanças ambientais relevantes e a traduzem para organização); subsistemas administrativos (compostos por atividades organizadas para o controle, a coordenação e a direção dos vários subsistemas).

Uma instituição de ensino é, segundo Foguel e Souza (apud FÉLIX; FÁTIMA, 1985) uma organização sistêmica aberta, resultado de um conjunto de pessoas com diferentes papéis, estrutura de relacionamentos, ambiente físico que interagem mutuamente, trocando influências com o meio em que insere.

Os elementos do ambiente que influenciam as organizações são considerados por Maximiano (2000) como focos de ameaças e oportunidades, conforme apresentado na figura

3:

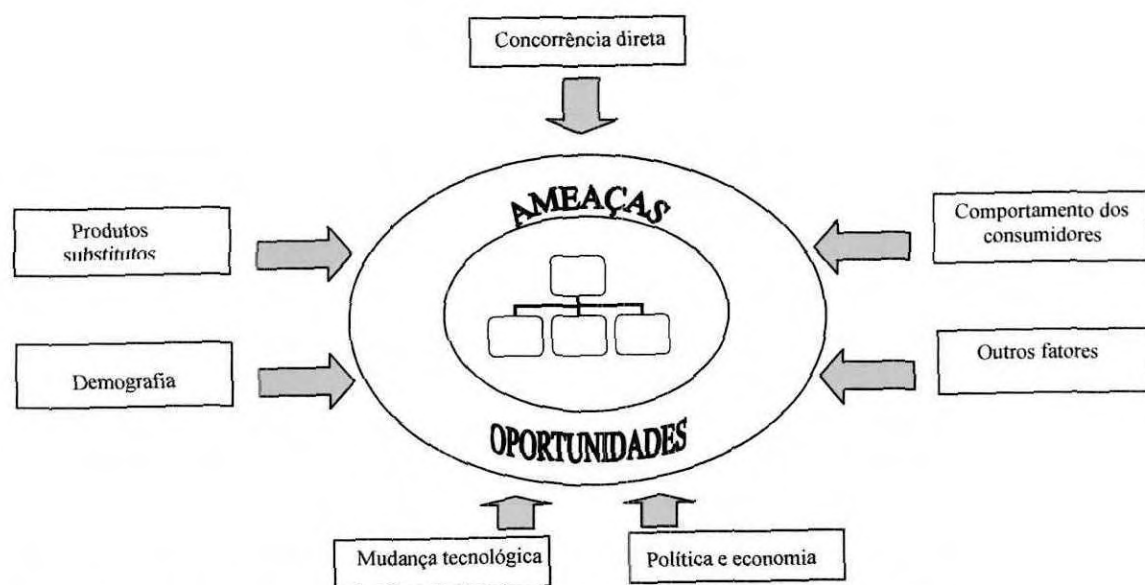


Figura 3 – Focos de ameaças e oportunidades do ambiente da organização.

Fonte: MAXIMIANO (2000, p. 210).

A figura 3 representa os aspectos existentes no ambiente externo capazes de exercer influência a uma organização, tais como: concorrência direta, produtos substitutos, demografia, mudança tecnológica, política e economia, comportamento dos consumidores e outros fatores.

Um aspecto importante apontado por Oliveira (2004) é o da informação, a qual está relacionada à redução das incertezas que existem no ambiente do sistema. Quanto mais uma organização está atualizada com as informações que circulam em seu ambiente externo, mais preparada ela estará para responder de maneira eficiente às exigências e mudanças do mercado.

Para tanto, o administrador escolar deve manter-se atualizado com questões que norteiam modificações no mercado educacional, mantendo-se em formação contínua para facilitar o desenvolvimento das tarefas de administração de uma instituição de ensino.

Para que a organização esteja atualizada em relação ao que acontece em sua volta, ela deverá conhecer profundamente os elementos que compõem seu ambiente externo e a forma como esses elementos influenciam suas atividades. Conhecer o ambiente externo é uma maneira de garantir a competitividade da empresa frente às constantes mudanças que ocorrem ao seu redor.

2.3 AMBIENTE EXTERNO

As organizações não são isoladas dentro de si mesmas. Elas dependem de elementos do ambiente externo para garantir sua sobrevivência no mercado.

Esses elementos exercem ação direta e indireta nas organizações. Consistem em variáveis ou dimensões: econômicas, político-legal, cultural-demográfica, tecnológicos, cliente e concorrente que serão abordadas nessa parte do trabalho.

2.3.1 Dimensão Econômica

Acompanhar as tendências econômicas é de vital importância para qualquer tipo de organização (MAXIMIANO, 2000). Segundo o autor, existem diversos indicadores econômicos capazes de sinalizar as ameaças e oportunidades do ambiente, dentre os quais: emprego e desemprego; demissões e admissões; taxa de juros; valor das ações; movimento dos negócios; endividamento e inadimplência; flutuação do poder aquisitivo; alterações no poder de compra e nos hábitos dos compradores; poupança.

Meggison, Mosley e Pietri (1998) acrescentam, dentre os fatores da economia que afetam a organização, o estágio do ciclo do negócio (crescimento, estabilidade, ou declínio), que tem relação direta com o produto nacional bruto de um país, seu nível de investimento e total de vendas.

A variável econômica sob o aspecto da educação mobiliza considerável massa de recursos produtivos, recursos esses que são de suma importância para o planejamento das políticas governamentais e para as tomadas de decisão por parte do setor privado.

Segundo Stoner (1994, p. 46), os administradores devem "[...] avaliar as perspectivas futuras de estabilidade de preços ou inflação". Kwasnicka (1995) ressalta a importância de um bom relacionamento das empresas com os mercados exteriores, principalmente se o seu sistema produtivo depender de recursos externos ou se os seus produtos ou serviços tiverem como destino o mercado externo. Segundo a autora, fatores como a taxa de inflação nacional e a balança de pagamentos influenciarão as atividades organizacionais.

Entretanto, qualquer estratégia deve sempre levar em conta a ação, o controle do governo e as legislações a que se submete a organização.

2.3.2 Dimensão Político-legal

As organizações precisam conviver com leis federais, estaduais e municipais como constantes em seus ambientes. Quando uma nova lei é aprovada ou quando uma interpretação é modificada, as organizações precisam fazer algumas alterações importantes caso a lei seja relevante para elas. Assuntos relativamente corriqueiros como as regulamentações de impostos e de emprego são importantes.

Uma instituição de ensino, além de estar submetida às leis que regem as empresas em âmbito geral, deve cumprir o que determina a Lei 9.394 que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. A Lei de Diretrizes e Bases da Educacional Nacional (LDB) expressa a política e o planejamento educacionais do país e tem por finalidade ajustar os princípios enunciados no texto constitucional para a sua aplicação a situações reais que envolvem muitas questões, entre elas: o funcionamento das redes escolares; a formação de especialistas e docentes; as condições de matrícula; aproveitamento da aprendizagem e promoção de alunos; os recursos financeiros, materiais, técnicos e humanos para o desenvolvimento do ensino; a participação do poder público e da iniciativa particular no esforço educacional; a superior administração dos sistemas de ensino; as peculiaridades que caracterizam a ação didática nas diversas regiões do país (BRASIL, 1996).

Para Megginson, Mosley e Pietri (1998), os fatores legais/políticos têm implicações de longo alcance. As atividades do governo seja local, estadual ou federal, tem impacto significativo nas atividades das organizações.

Muitas vezes, segundo Kwasnicka (1995), a instabilidade do governo ou rumores sobre alguma ação governamental ou aprovação de leis mais rígidas sobre um determinado setor podem prejudicar as atividades da empresa e impedir o alcance de seus objetivos.

As organizações do setor privado são menos diretamente afetadas do que as do setor público, mas ainda assim precisam manter-se sintonizadas com o clima político, pois a qualquer momento uma nova lei ou determinação legal poderá influenciar suas atividades.

Além do aspecto político, as empresas devem estar atentas às informações capazes de identificar necessidades, nichos, oportunidades para a oferta de produtos e serviços e as *tendências de comportamento* que determinam a dimensão cultural-demográfica de um macroambiente.

2.3.3 Dimensão Cultural-demográfica

A cultura que cerca as organizações é uma das condições de importância vital, mas é difícil de ser medida. Conquanto a influência da cultura seja hoje um fato aceito, não está claro se ela supera outros fatores na determinação do modo como uma organização é moldada ou atua.

Kwasnicka (1995) cita que muitas vezes impede-se que uma empresa lance um determinado produto em um mercado devido às normas culturais e religiosas de um povo não permitirem seu consumo.

Megginson, Mosley e Pietri (1998) denominam essa dimensão como “forças sociais”, as quais dizem respeito ao estilo de vida e valores de uma sociedade que tem impacto no *macroambiente* em que a organização está inserida.

Além da cultura, as organizações devem estar atentas às mudanças que ocorrem na população e em sua estrutura, pois essas mudanças provocam grande influência nas demais variáveis ambientais. Hall (1984) afirma que apesar de as organizações utilizarem dados do censo para realizar seu planejamento, sua vulnerabilidade é inevitável, pois as mudanças populacionais são imprevisíveis.

Uma instituição de ensino particular, por exemplo, conseguirá alcançar seus objetivos enquanto empresa a partir do momento em que a cultura do local em que estiver inserida for favorável às suas atividades escolares e tiver interesse em sua prestação de serviços educacionais.

A escola como organização prestadora de serviços deve acompanhar os avanços tecnológicos, pois o uso da tecnologia tende a acelerar os processos gerenciais, além de possibilitar a distribuição do ensino de maneira não presencial.

2.3.4 Dimensão Tecnológica

Tecnologia, segundo Oliveira (2004, p. 116) “[...] é o conjunto de conhecimentos que são utilizados para operacionalizar as atividades da empresa ou negócio, para que seus objetivos possam ser alcançados de maneira otimizada”.

Os recursos tecnológicos são desde o uso de telefones, vídeos, televisão, recursos de multimídia, computadores e o uso da *internet*. No âmbito geral das organizações, utiliza-se como recurso tecnológico *softwares* próprios ou desenvolvidos por empresas especializadas em programas de gerenciamento empresarial, como os bancos de dados, planilhas, e outras ferramentas.

Para Maximiano (2000) a capacidade de uma organização em obter ou produzir novos conhecimentos e com eles gerar tecnologia é um fator contributivo para a eficácia organizacional. O autor cita que há dois tipos principais de tecnologia: de produto – que incorpora conhecimentos relacionados ao produto, sua forma e função; e de processo – compreende os conhecimentos sobre como transformar os materiais para obter produtos.

A tecnologia utilizada em uma instituição de ensino pode ser analisada em dois pontos: quanto aos recursos utilizados nas atividades administrativas e os utilizados na atividade fim da empresa, ou seja, os recursos oferecidos aos alunos.

Em uma organização de ensino o nível de tecnologia desempenha um papel significativo na diferenciação da empresa frente aos seus concorrentes. A informática veio também para facilitar a vida dos gestores educacionais em relação aos sistemas gerenciais de informação.

O computador tem se tornado acessível à grande parte da população e à maioria das empresas, neste contexto, espera-se que a educação seja capaz de proporcionar o desenvolvimento de múltiplas habilidades. Utilizar recursos tecnológicos não significa utilizar técnicas simplesmente, e não é condição suficiente para garantir a aprendizagem dos conteúdos escolares nas diversas disciplinas. Por isso, é fundamental criar um ambiente de aprendizagem em que os alunos possam ter iniciativas, problemas a resolver, possibilidades para corrigir erros e criar soluções pessoais.

Maximiano (2000) afirma que acompanhar a evolução da tecnologia é uma estratégia segura para garantir a sobrevivência e a eficácia organizacional. As estratégias, segundo o autor, podem ser agressivas ou reativas, pois enquanto algumas empresas procurar liderar o processo de inovação tecnológica, outras procuram comprar os avanços tecnológicos produzidos por outros, mas sempre com o objetivo comum de conquistar o mercado consumidor.

2.3.5 Dimensão Cliente/Consumidor/Usuário

Considerando que o consumidor é uma força externa à empresa e que representa extrema importância para a organização, é necessário dar ênfase a algumas considerações de Stoner (1994) a esse respeito. Segundo o autor, as táticas de venda variam de acordo com os consumidores e as condições de mercado; geralmente um gerente de marketing analisa os consumidores potenciais e as condições de mercado e dirige uma campanha de marketing baseada nessa análise; e em mercados altamente competitivos, onde há grande número de compradores potenciais e de vendedores, os administradores devem se preocupar especialmente com preço, qualidade, e disponibilidade do produto, caso desejem manter os consumidores antigos e atrair novos.

Para a satisfação da necessidade do cliente, o desempenho do produto deve-se igualar à sua expectativa ou superá-la (LIMEIRA, 2003). Em uma escola, por exemplo, pode-se ter como ponto crucial o efetivo atendimento às expectativas dos clientes. Para tanto, deve-se criar canais de comunicação a fim de ouvir suas necessidades, sugestões ou reclamações e de informá-los sobre o que acontece na escola.

Colombo (1999) recomenda que se realizem pesquisas para verificar os pontos de satisfação e insatisfação e também o grau de importância dos diversos aspectos dos serviços oferecidos pela escola. Ainda segundo a autora, “[...] qualidade é antes de tudo, uma questão de humildade para entender o cliente, antes de efetuarmos ações para atendê-lo” (COLOMBO, 1999, p.126).

A importância que uma organização dá em satisfazer os desejos e necessidades de seus clientes é uma característica que a fará sobressair em qualquer ramo em que esteja inserida. A busca por compreender o que o cliente espera de um produto ou serviço agregando a este um valor que supere o preço cobrado poderá proporcionar a empresa uma clientela mais fiel e a possibilidade de poder contar com o chamado “marketing boca-a-boca”.

2.3.6 Dimensão Concorrente

Concorrência é a disputa entre empresas que oferecem o mesmo produto ou serviço ou algo substituto, com o objetivo de conquistar a maior parcela de clientes do mercado em que

estão inseridos. As principais variáveis que orientam o jogo mercadológico da concorrência são o preço, a qualidade, a disponibilidade e a imagem do produto junto os consumidores, Degen (1989, p. 31) afirma que “[...] imitar os sucessos alheios é a fórmula menos arriscada de iniciar o empreendimento próprio”.

A presença da concorrência é essencial, pois a mesma possibilita um aumento na variedade e na qualidade de produtos, e ainda contribui para a diminuição dos preços dos mesmos. É a concorrência, o fator determinante para que os preços expressem a relação de equilíbrio entre a oferta e a procura.

Para se obter os benefícios derivados da concorrência, é necessário que as empresas invistam em tecnologia, bem como realizem um estudo de mercado com o intuito de conhecer e atender às expectativas e desejo dos consumidores.

Segundo Stoner (1994) para aumentar sua participação no mercado, a empresa deve ganhar negócios de alguns concorrentes, satisfazendo mais seus clientes com a introdução de diferenciais aos serviços prestados.

Maximiano (2000) afirma que a concorrência é um fator capaz de criar ameaças e oportunidades para uma empresa. Dentre as oportunidades que a concorrência cria, o autor aponta: novas idéias e produtos; novos mercados; novas necessidades; novos conceitos de administração.

De acordo com Megginson, Mosley e Pietri (1998) os concorrentes fazem parte do ambiente de tarefa da organização, e sua relação com a organização é mais indireta do que direta, envolvendo um comportamento mais agressivo e antagônico.

Megginson, Mosley e Pietri (1998) citam quatro variáveis que afetam o comportamento competitivo no ambiente de tarefa. Entretanto Maximiano (2000) apresenta cinco forças que atuam nesse mercado competitivo:

Quadro 1 – Forças competitivas segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998) e Maximiano (2000)

| Megginson, Mosley e Pietri (1998) | Maximiano (2000) |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Mobilidade competitiva • Grau de competição da indústria • Disponibilidade de produtos substitutos • Poder de barganha de fornecedores e clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de concorrentes potenciais • Poder dos fornecedores • Produtos substitutos • Poder dos compradores • Rivalidade entre concorrentes |

Fonte: elaborado pela autora.

Ambos os autores concordam em suas variáveis, entretanto Maximiano (2000) acrescenta a existência da rivalidade entre concorrentes e quando esta é presente nas relações de mercado influenciará fortemente o comportamento competitivo entre as empresas do setor.

Apresenta-se na figura 4 a representação do Modelo de Porter das cinco forças ou variáveis segundo Maximiano (2000):

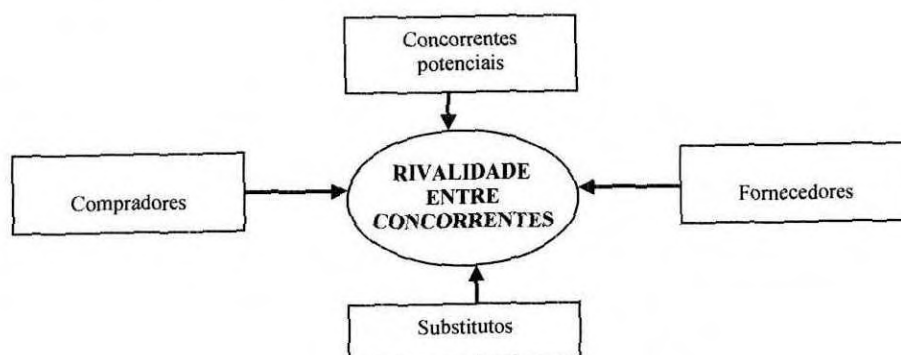


Figura 4 – Cinco forças que atuam em um mercado competitivo
Fonte: MAXIMIANO (2000, p. 212).

Maximiano (2000) apresenta na figura 4, a existência de variáveis como: compradores; fornecedores; concorrentes potenciais; produtos substitutos e a rivalidade entre concorrentes.

Além da necessidade de se conhecer o ambiente em que a organização está inserida, deve-se levar em consideração o ambiente interno da empresa. Em qualquer organização existem focos de pontos fortes e fracos, sua identificação é parte importante no processo de formulação de estratégias. Para tanto, faz-se necessário uma análise interna do ambiente organizacional.

2.4 AMBIENTE INTERNO

O ambiente interno organizacional inclui fatores que sofrem um controle mais direto da organização, tais como a estrutura organizacional, recursos humanos, comunicação, liderança e tecnologia.

2.4.1 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional representa a maneira como estão organizadas as atividades de uma empresa, abordando os aspectos de coordenação e divisão do trabalho.

Hall (1984) apresenta duas implicações quanto à estrutura das organizações:

- 1º) Atribuem-se às pessoas tarefas e trabalhos diferentes dentro das organizações, caracterizando uma divisão do trabalho;
- 2º) As organizações possuem hierarquia, as posições ocupadas pelas pessoas abrangem normas e regulamentos que determinam seus comportamentos como membros organizacionais.

Schermerhorn (1999, p. 152) afirma que “[...] a melhor forma para se conhecer o conceito de estrutura é o organograma”. Nesse mesmo raciocínio Maximiano (2000) alerta que para se definir uma estrutura organizacional é necessário tomar algumas decisões, tais como: divisão do trabalho, definição do sistema de autoridade e definição do sistema de comunicação, conforme demonstra a figura 5:



Figura 5 – Informações constantes de um organograma.

Fonte: MAXIMIANO (2000, p. 267).

A divisão do trabalho, segundo Maximiano (2000) é o processo pelo qual uma tarefa é dividida em partes e cada uma é atribuída a uma pessoa diferente.

Essa divisão permite às empresas a realização de tarefas mais complexas, o que confirmam Stoner e Freeman (1999) ao afirmarem que a especialização do trabalho consiste em dividir o trabalho em tarefas padronizadas e relativamente simples, e que a divisão do trabalho é a decomposição de uma tarefa complexa em componentes, de maneira que os indivíduos sejam responsáveis por um conjunto de atividades limitado, e não pela tarefa como um todo. Entretanto para se praticar a divisão do trabalho, Maximiano (2000) acrescenta que

deve-se considerar: a definição das responsabilidades e tarefas, as unidades de trabalho e a especialização resultante da divisão do trabalho.

A autoridade ou hierarquia é o direito legal que a gerência ou chefia têm de influenciar o comportamento de seus subordinados bem como de decidir sobre a utilização e comprometimento dos recursos organizacionais. Para Maximiano (2000) a utilização da autoridade nas organizações envolve questões como: tipos de autoridade, hierarquia, amplitude de controle e centralização ou descentralização.

A hierarquia representa também a divisão de responsabilidades e funções entre os membros da organização de maneira decrescente de subordinação de cima para baixo da pirâmide hierárquica (KWASNICKA, 1995), conforme demonstra a figura 6:

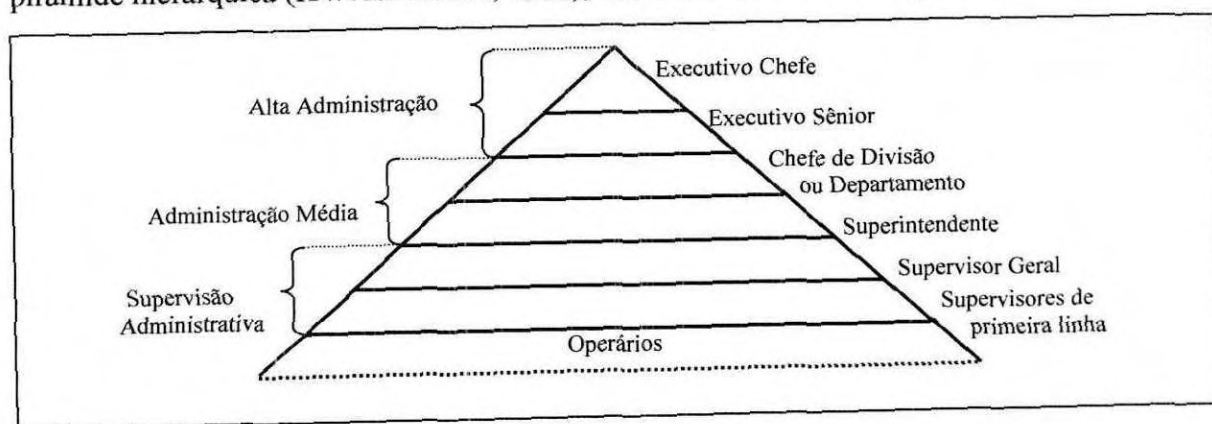


Figura 6 – A pirâmide organizacional.

Fonte: KWASNICKA (1995, p. 186).

Kwasnicka (1995) salienta ainda que mesmo em grupos simples e informais existirão dois níveis hierárquicos, assim que aparecer um líder. E em organizações mais complexas o número de níveis aumenta à medida que a organização cresce.

Ainda em relação à autoridade, Maximiano (2000) cita as definições de Max Weber quanto à autoridade apresentando as cinco bases da autoridade:



Figura 7 – Cinco bases da autoridade.

Fonte: MAXIMIANO (2000, p. 396).

De acordo com a figura 7, a autoridade se sustenta em bases como tradição e costumes (relacionada às tradições que passam de geração a geração); carisma (quando há devoção dos seguidores ao líder); burocracia (autoridade baseada em normas e regulamentos estabelecidos); relações pessoais (ênfase nas relações pessoais) e competência técnica (quando a autoridade baseia-se no conhecimento técnico).

Para a definição da estrutura organizacional além da divisão do trabalho e definição da hierarquia, faz-se necessário definir o sistema de comunicação organizacional.

2.4.2 Comunicação

Em um processo de comunicação, percebemos a existência de três elementos essenciais: Emissor, mensagem e receptor. O processo de comunicação na visão de Kwasnicka (1995) envolve a seleção pelo emissor dos assuntos a serem comunicados, codificando essa informação e transmitindo-a de maneira codificada ao receptor que então detecta a informação transmitida, decodificando a informação transmitida e fornecendo um *feedback* quando necessário ou solicitado.

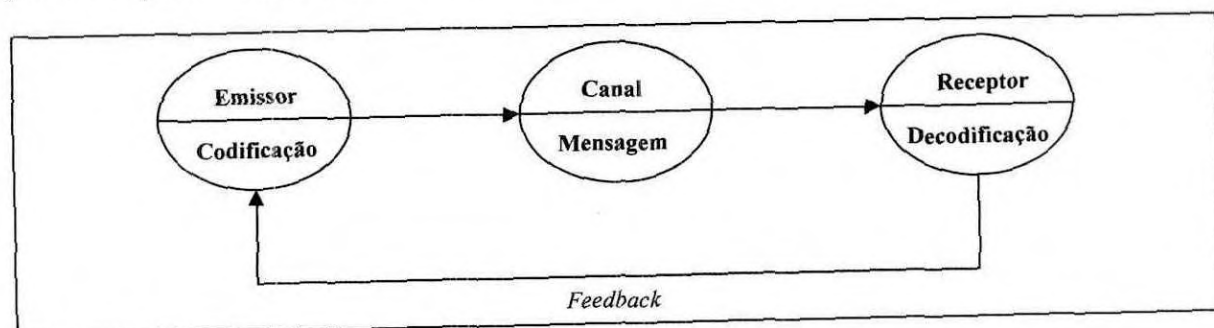


Figura 8 – Modelo de comunicação.

Fonte: elaborado pela autora.

Os elementos fundamentais no processo de comunicação incluem um emissor, que é responsável por codificar em símbolos significativos uma mensagem pretendida, verbal ou não-verbal. A mensagem é enviada por meio de canal (oral ou escrito) para um destinatário, que então decodifica ou interpreta seu significado. – que pode ou não coincidir com as intenções do remetente. O *feedback*, quando presente, reverte o processo e leva a resposta do destinatário de volta ao remetente (SCHERMERHORN, 1999).

O ruído pode ocorrer em qualquer estágio do processo de comunicação. Ruído é qualquer fator que perturbe, confunda ou interfira de outro modo na comunicação. (STONER; FREEMAN, 1985).

As estruturas das organizações têm seus próprios padrões e canais de comunicação. Os canais de comunicação são os meios utilizados para transmitir uma mensagem, podendo ser escritos, conversas, telefone, jornais, filmes, entre outros. Segundo Rego (1986) é preferível que se utilize o canal oral de forma direta, porque a utilização de canais naturais como a fala, a visão e a audição, permite que se obtenha um *feedback* máximo e imediato. Os canais de comunicação, de acordo com Rego (1986) são divididos em duas categorias: formais (são os instrumentos oficiais que podem ser normas, relatórios, portarias ou qualquer coisa que seja prevista e planejada pela diretoria); informais (os canais informais fogem ao controle da administração e muitas vezes são até ignorados).

Kwasnicka (1995) cita que há duas formas básicas de comunicação são a falada e a escrita, e essas duas formas básicas mais as diferentes tecnologias permitem a classificação dos meios de comunicação em três categorias:

Quadro 2 – Três meios de comunicação

| MEIOS DE COMUNICAÇÃO | EXEMPLOS | |
|-------------------------------------|--|---|
| Comunicação pessoal | <ul style="list-style-type: none"> - Apresentações formais - Reuniões - Convenções periódicas | <ul style="list-style-type: none"> - Conferências - Conversação um-a-um - Comemorações e solenidades |
| Comunicação escrita ou impressa | <ul style="list-style-type: none"> - Memorandos - Cartazes - Sistemas de sugestões - Murais - Administração visual (cartazes no local de trabalho com informações sobre a produção) | <ul style="list-style-type: none"> - Circulares - Revistas e jornais internos - Relatórios - Cartas |
| Comunicação por meio de equipamento | <ul style="list-style-type: none"> - Telefone fixo e móvel - Fita de vídeo - Correio de voz - Correio eletrônico - Internet | <ul style="list-style-type: none"> - Televisão - Fita de áudio - Fax - Teleconferência |

Fonte: KWASNICKA (1995, p. 283).

A famosa rede de boatos é uma forma de comunicação informal. Também chamadas de informações de bastidores, a rede de boatos é formada por uma série de linhas de comunicação informal que se sobrepõe e se interceptam em vários pontos. As redes de boatos mostram um admirável desprezo pela hierarquia e pela autoridade e podem ligar os membros

da organização em qualquer combinação de direções, vertical, horizontal e diagonal (STONER; FREEMAN, 1985).

A comunicação pode ser transformada através de três problemas principais citados por Hall (1984): omissão – quando o receptor não está capacitado para captar o conteúdo inteiro da mensagem. A omissão pode ser intencional, quando certos tipos de informação são suprimidos. Na omissão ocorre a supressão de detalhes e o sentido da mensagem permanece íntegro e inalterado; distorção – refere-se à alteração do sentido das mensagens. A percepção seletiva e as diferenças no ponto de vista são os principais causadores das distorções; sobrecarga – ocorre quando os canais conduzem um volume de informação superior a sua capacidade, provocando omissão e contribuindo para a distorção da mensagem.

Hall (1984) examina a comunicação nas organizações considerando os fatores que afetam o envio, o recebimento, a percepção e as interpretações dessas comunicações. A comunicação é um processo relacional – emissor/receptor – isto é, as relações sociais que se processam entre ambos, os envolvem, como seus efeitos recíprocos à medida que se comunicam.

Afirma que os analistas organizacionais atribuem graus variáveis para a importância da comunicação. Em uma teoria exaustiva da organização, a comunicação tem um papel preponderante; já numa visão mais razoável, o papel da comunicação é relativo, ou seja, “[...] sua importância varia conforme o lugar para onde se olhe numa organização e conforme o tipo de organização que esteja sendo estudada.” (HALL, 1984, p. 132).

Outro ponto que merece ser destacado refere-se ao processo perceptivo que é o ponto-chave para a compreensão das comunicações, estando sujeito a muitos fatores, os quais “[...] podem levar a diferenças significativas no modo como duas pessoas quaisquer percebem uma mesma pessoa ou uma imagem.” (HALL, 1984, p. 134). Assim, as necessidades, os valores e interesses individuais devem ser considerados no processo perceptivo e entendidos como condições básicas no processo de comunicação. Portanto, a impressão que o receptor da comunicação tem do comunicador, o papel que o indivíduo desempenha na organização, o fenômeno da “esteriotipização”, as diferenças de “status” são algumas situações (fatores) que favorecem ou dificultam a comunicação.

O autor alerta para uma série de fatores que dificultam as comunicações nas organizações, destacando que “[...] o processo de comunicação deve ser encarado como um processo dinâmico, em que novos atores, novos meios e novas definições entram constantemente em cena” (HALL, 1984, p. 147).

Esse processo pode ainda ser influenciado pelo aspecto de liderança existente na organização, pois por tratar-se de um processo relacional, a eficácia na comunicação depende das relações sociais existentes entre os membros organizacionais.

2.4.3 Liderança

O processo de inspirar nos outros a vontade de se dedicar muito à realização de tarefas importantes é o que podemos chamar de liderança (SCHERMERHORN, 1999). A liderança cria compromisso e entusiasmo necessários para que as pessoas apliquem todo seu talento na realização dos planos.

Numa visão mais relacionada ao âmbito educacional, Colombo (1999, p. 69) afirma que: "Ser líder é ser educador dos educadores, ter seguidores e apresentar resultados, preocupando-se com o que precisa ser feito, ao invés do que quer que seja feito."

Para Hall (1984, p. 164) "[...] é a persuasão dos indivíduos e o caráter inovador das idéias e da tomada de decisões que diferenciam a liderança da mera posse do poder". Muitos "líderes" confundem liderança com poder ou com autoridade, ser líder é muito mais do que simplesmente comandar, é uma qualidade especial que requer criatividade e está diretamente ligada à motivação. Um líder ao pé da letra é aquele que mantém uma equipe entusiasmada trabalhando em harmonia com os objetivos da organização, e para isso é necessário mais do que somente habilidades técnicas, é preciso ter habilidades comportamentais.

De acordo com Maximiano (2000) há muitas definições de liderança, como mais simples o autor cita que uma pessoa é um líder (ou tem liderança) quando consegue conduzir as ações ou exercer influência sobre o comportamento de outras pessoas. O autor ressalta ainda que liderança é o uso da influência não coerciva para dirigir as ações das pessoas ou grupo levando-os à realização dos objetivos organizacionais.

Em uma instituição de ensino, segundo Colombo (1999), há líderes que criam as organizações (mantenedores das escolas) e os que as conduzem (diretores, coordenadores, professores).

Carver e Sergiovanni (1976, p. 199) citam a figura do administrador escolar que tem como função "[...] articular as exigências organizacionalmente determinadas com as necessidades e as aspirações dos grupos de indivíduos, de modo que os objetivos manifestos da escola sejam alcançados".

Tendo-se a definição da figura do líder e do administrador em uma instituição de ensino, faz-se pertinente o alerta de Kwasnicka (1995) de que administrar e liderar são duas atividades complementares. Então quando as empresas buscam um indivíduo com fortes habilidades de liderança, esquecem que um líder forte com poucas habilidades de administrar é muito pior que um bom administrador com poucas habilidades de liderar, ou seja, o desafio é ter capacidade de combinar as duas coisas a fim de garantir o alcance dos objetivos da organização.

É importante considerar as diferenças entre administrar e liderar. A administração opera sobre os recursos físicos da organização, seja o capital, matérias-primas ou tecnologias; enquanto a liderança atua sobre os recursos emocionais, como valores, comprometimento e aspirações.

Colombo (1999) afirma que um sistema de liderança eficaz e que tenha foco nos resultados é capaz de promover a excelência do desempenho da organização, integrando os valores e missão da escola com as expectativas e necessidades de seus clientes (alunos e pais).

Além da liderança, o composto de marketing é um dos fatores a serem considerados na análise do ambiente interno, pois representa o aspecto mercadológico da empresa. Através da combinação do composto de marketing a empresa poderá definir sua estratégia de marketing para atingir seus objetivos e metas e gerenciar seus relacionamentos com o mercado de maneira que obtenha vantagens sobre a concorrência.

2.4.4 Composto de Marketing

Para definir estratégias de marketing em uma empresa, deve-se considerar as variáveis existentes no ambiente de mercado. Jacobsen (2006) cita que existem basicamente dois grupos de variáveis: as controláveis e as não-controláveis. A autora afirma que as variáveis em que a organização pode decidir e gerenciar são chamadas controláveis. São componentes do grupo de variáveis controláveis: produto, preço, praça ou ponto de venda e promoção/propaganda. Tais componentes são também denominados composto de marketing ou mix de marketing (4 P's) (JACOBSEN, 2006).

De acordo com Kotler (2000) o mix de marketing é um conjunto de ferramentas de táticas e controláveis. Os 4 P's correspondem a produto, preço, distribuição, comunicação os quais a empresa ajusta de modo a obter a reação pretendida de seu mercado alvo.

O **Produto** é tudo aquilo que a empresa oferece ao mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo; o **Preço** representa a quantia que os consumidores trocam pelos benefícios da utilização de um produto ou serviço; a **Praça** ou distribuição corresponde a todas as atividades da empresa que tornam o produto ou serviço disponível aos consumidores; e a **Promoção** compreende as atividades que comunicam o produto/serviço e as suas qualidades ao público-alvo, e os persuadem a comprá-lo (KOTLER, 2000).

Maximiano (2000) afirma que a definição do produto é a mais importante decisão de um planejamento, leva em conta fatores como a concorrência, tamanho do mercado, potencial de crescimento do mercado. Para o autor, para se definir o preço de um produto ou serviço deve-se levar em conta sua oferta e procura, além de fatores como a concorrência, interesse do cliente e a capacidade de produzir lucro.

Estabelecer a praça, para Maximiano (2000) compreende decisões sobre o canal de distribuição, o cliente-alvo da empresa e a distribuição física do produto ou serviço. E por fim, para o autor, definir a promoção compreende determinar a forma de comunicação com os clientes atuais e potenciais, que poderá acontecer através de propaganda, publicidade, participação em feiras e congressos e promoção no ponto-de-venda.

Atualmente o produto que proporcionar maior valor aos seus clientes será o mais procurado e utilizado. Para Kotler (2000), valor entregue é a diferença entre o valor total esperado (conjunto de benefícios esperados pelo produto ou serviço) e o seu custo (conjunto de custos que o consumidor espera incorrer para avaliar, utilizar e obter um produto ou serviço). A maximização do valor entregue é algo fundamental para o consumidor, sendo que a satisfação é o prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado em relação às expectativas iniciais.

No entanto, em uma instituição de ensino, o P de produto transforma-se em P de projeto pedagógico, neste aspecto deve-se mostrar claramente os propósitos do negócio educacional e os serviços agregados. O P de preços representa o preço de mensalidades e é um dos pontos que determinará o posicionamento da instituição e como a empresa deseja ser vista no mercado. O P de praça ou distribuição trata dos aspectos de estrutura física do local onde a escola prestará seus serviços. O P de promoção passa a ser processo de comunicação, cuja preocupação maior é com a divulgação institucional, pois está diretamente relacionada à marca da instituição.

É importante considerar que o ambiente atual das organizações, com intensa competitividade e exigências diárias de seus clientes, faz com que as empresas tenham que

buscar o aprimoramento da qualidade de seus processos e atividades, a fim de alcançar os objetivos planejados. Para tanto, a empresa deve possuir um bom conhecimento sobre sua atual situação, seja em relação ao ambiente interno quanto ao ambiente externo.

2.5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para se fazer uma análise da situação atual da organização, o diagnóstico organizacional é um instrumento bastante eficaz. Lacombe e Heilborn (2003) citam que um diagnóstico abrange examinar a situação de uma empresa, determinando seus pontos fortes e fracos, sua capacidade gerencial, seu conhecimento técnico e tecnológico e suas capacidades produtivas e gerenciais.

De acordo com Maximiano (2000) o diagnóstico deve focar em cinco elementos: objetivos e metas, clientes e mercados, produtos e serviços, vantagens competitivas e desempenho, conforme demonstra a figura 9:



Figura 9 – Cinco focos da análise da situação estratégica atual.

Fonte: MAXIMIANO (2000, p. 205).

Os objetivos que devem ser focados no diagnóstico organizacional compreendem a missão e o negócio da empresa. De acordo com Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 167) “[...] as organizações simplesmente não podem sobreviver se não souberem o que querem e para onde vão”, e a missão organizacional é o que define esse propósito fundamental da empresa.

No diagnóstico a empresa estuda seus clientes e mercado e a evolução de seu negócio. Além desse item a empresa deve identificar qual a participação de seus produtos ou serviços nas vendas, o que permite identificar ameaças, oportunidades, tendências e a necessidade de decisões (MAXIMIANO, 2000).

Em relação às vantagens competitivas, Maximiano (2000) cita que são fatores que contribuem para que um produto, serviço ou empresa tenha sucesso em relação a seus concorrentes. O autor aponta que as vantagens ou desvantagens competitivas podem estar associadas às condições internas da empresa e não às preferências de seus clientes e mercados.

Como vantagens competitivas, Maximiano (2000) cita: qualidade de projeto dos produtos e serviços; eficiência e baixo custo das operações e dos recursos; liderança na inovação; disponibilidade e desempenho da assistência técnica ou serviços pós-venda; relações pessoais com consumidores; propriedade ou controle de matérias-primas de alto custo ou escassas; disponibilidade de capital; controle do mercado; aceitação pelo consumidor da marca da empresa; conveniência e disponibilidade do produto; preço baixo; preço alto.

A análise das vantagens competitivas possibilita que a empresa faça uma comparação com sua concorrência e entenda o motivo pelo qual o cliente prefira um produto ou serviço em detrimento de outro, além de possibilitar a tomada de decisões sobre como a empresa pode distinguir-se da concorrência. Através da comparação com a concorrência a organização poderá obter informações a respeito de sua participação no mercado, acompanhado através dessas informações o nível de desempenho em relação aos seus concorrentes.

O diagnóstico organizacional representa uma etapa inicial do planejamento estratégico. Através dele a empresa poderá identificar os problemas mais relevantes estabelecendo as prioridades de resoluções.

A identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização é uma parte importante para o processo de formulação de estratégia. Maximiano (2000) apresenta, através da figura 10, os diversos focos de pontos fortes e fracos em uma organização.

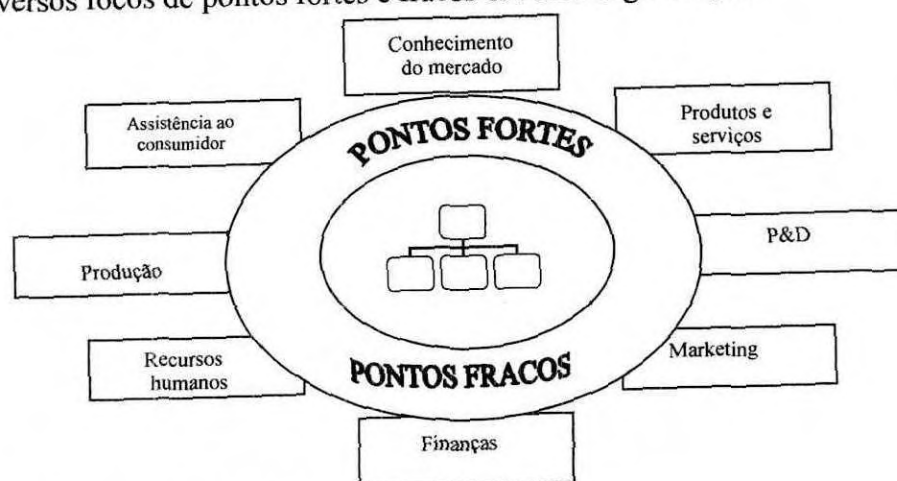


Figura 10 – Focos de pontos fortes e fracos.

Fonte: MAXIMIANO (2000, p. 217).

Os pontos fortes e fracos de uma organização, de acordo com a representação de Maximiano (figura 10) são o nível de conhecimento de mercado que a empresa possui, seus produtos e serviços, a existência de investimento (não apenas financeiro, mas também de tempo de trabalho) em pesquisa e desenvolvimento (P&D), as estratégias de marketing utilizadas pela empresa, a gestão financeira da organização, a gestão de seus recursos humanos, produção e a existência de canais de assistência ao consumidor.

Lacombe e Heilborn (2003) afirmam que o diagnóstico deve dar origem a metas capazes de eliminar os pontos fracos da organização e aproveitar as oportunidades resultantes dos pontos fortes.

Para Lacombe e Heilborn (2003) um bom diagnóstico depende mais de perguntas certas do que de respostas. É de grande importância que o analista que fará o diagnóstico saiba ouvir sem nunca interromper o entrevistado, mesmo que este desvie por um assunto que aparente não ter muita importância, pois posteriormente poderá observar sua relevância em função de outras observações.

É importante ressaltar que quando a empresa possibilita a participação de seus funcionários no processo de diagnóstico, isso representará um maior envolvimento dos membros da organização nas mudanças que forem propostas, além de estimular a criatividade das pessoas que compõem a empresa.

A partir da coleta de informações sobre o ambiente externo (ameaças e oportunidade) e sobre o ambiente interno (pontos fortes e fracos), a empresa poderá utilizar-se de ferramentas para analisar sua situação e assim projetar planos que auxiliem o alcance dos objetivos. Uma ferramenta baseada na análise ambiental para a formulação de estratégia é a matriz SWOT (*Strengths and Weaknesses and it Environmental Oportunities and Threats* – pontos fortes e fracos e suas oportunidades e ameaças ambientais).

2.6 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT abrange tanto o ambiente interno (forças e fraquezas), quanto o externo (oportunidades e ameaças). Internamente a análise SWOT visa identificar as forças e as fraquezas da empresa em dimensões fundamentais tais como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação no mercado, percepções do consumidor, entre outros. Por outro lado, a análise do ambiente

externo organiza as informações sobre o mercado (consumidores e concorrência), condições econômicas, tendências sociais, tecnologia e regulamentos governamentais.

Megginson, Mosley e Pietri (1998) apresentam uma lista com perguntas que devem ser respondidas para a análise SWOT de uma organização, conforme abaixo:

Quadro 3 – A lista da análise SWOT

| | |
|---|--|
| Forças Vantagens na concorrência? Capacidade de inovar? Sistema de distribuição? Habilidade de <i>marketing</i> ? Reconhecimento da marca? Vantagem no custo? Capacidade financeira? Linha de produtos completa? Reputação/imagem? | Fraquezas Instalações obsoletas? Falta de profundidade na administração? Baixa identidade da marca? Imagem de <i>marketing</i> fraca? Pouca capacidade de pesquisa e desenvolvimento? Capacidade de <i>marketing</i> abaixo da média? Falta de apoio financeiro: Custos operacionais altos? Imagem/reputação fracas? |
| Oportunidades Expansão da linha de produtos? Entrada em novos mercados? Diversificar para ampliar o risco? Melhorar a relação comprador/fornecedor? Melhorar a tecnologia? Melhorar o clima legal/regimental? Mudanças demográficas favoráveis? | Ameaças Novos concorrentes? Crescimento vagaroso do mercado? Mudanças na preferência do comprador? Mudanças demográficas adversas? Economia enfraquecida? Leis ambientais desfavoráveis? Poder de barganha maior dos compradores/fornecedores? |

Fonte: MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI (1998, p. 179).

Responder as perguntas da matriz SWOT é um trabalho para ser feito em grupo, através de uma ampla discussão entre os participantes, pois através da interação de idéias e percepções será possível alcançar melhores resultados na análise. Em uma escola, por exemplo, as diferentes percepções existentes entre o corpo docente e os funcionários administrativos, proporcionariam uma análise mais rica com base nos pontos de vista diferenciados desses grupos de pessoas.

Entretanto, a mudança é a única constante em qualquer negócio, independentemente do ramo ou setor. Tais mudanças constantes levam ao entendimento de que a análise SWOT não pode ser feita uma única vez; é preciso rever a matriz regularmente à medida que a concorrência cresce e o ambiente externo sofre modificações.

A análise SWOT é uma ferramenta extremamente útil e deve ser utilizada continuamente com o objetivo de clarear o caminho a ser seguido e o que deve ser feito. A estratégia SWOT resume-se, por fim, em eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas onde se identificam oportunidades.

2.7 PLANEJAMENTO E DECISÃO

O planejamento é o processo em estabelecer objetivos e decidir como realizá-los, em um planejamento são identificados os recursos necessários, as tarefas a serem cumpridas, as ações a serem tomadas e os cronogramas a serem seguidos (SCHERMERHORN, 1999).

2.7.1 Planejamento Estratégico

A necessidade de se planejar de maneira estratégica, resulta de dois conjuntos de forças principais. Primeiro, compreende as ameaças e oportunidades criadas pelos elementos do ambiente externo da empresa, e em segundo, os pontos fortes e fracos que surgem no ambiente interno da organização.

O processo de planejamento estratégico consiste em definir objetivos para se relacionar como o ambiente, seja ele interno ou externo. Esse processo afeta a empresa a longo prazo, por compreender decisões importantes sobre o que a empresa oferecerá a seus clientes e como pretende oferecer e atingir seu mercado-alvo (MAXIMIANO, 2000).

Ainda segundo Maximiano (2000), o processo de planejamento estratégico é uma seqüência de análises e decisões que compreende as seguintes etapas: análise da situação estratégica; análise externa (análise das ameaças e oportunidades do ambiente); análise interna (análise dos pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização); definição do plano estratégico, compreendendo os objetivos e a estratégia.

Após identificar as principais ameaças e oportunidades, forças e fraquezas, a empresa pode classificar seu negócio com base em quatro características, as quais: 1. Um negócio ideal é alto em termos de oportunidades e baixo em termos de ameaças; 2. Um negócio especulativo é alto tanto em termos de oportunidades como de ameaças; 3. Um negócio maduro é baixo em termos de oportunidades e baixo em ameaças; 4. Um negócio arriscado é baixo em termos de oportunidades e alto em ameaças (MAXIMIANO, 2000).

Colombo (1999) afirma que o planejamento estratégico representa o que a escola deseja fazer, o que quer realizar e qual o caminho vai seguir. É uma maneira de preparar-se para atingir o que foi determinado em sua visão de futuro.

O planejamento estratégico por ser genérico e abrangente precisa ser implementado com planos táticos desenvolvidos ao nível intermediário da empresa, cada qual voltado a sua área e recursos específicos.

2.7.2 Planejamento Tático

No planejamento tático, as atenções são mais específicas e estão voltadas para dentro da organização. É no planejamento tático que são explicitados objetivos e estratégias para cada uma das atividades a serem desenvolvidas pela organização.

Maximiano (2000) cita que as áreas funcionais ou táticas, mas importantes em qualquer organização são: marketing (administra as relações empresa-mercado); produção (administra o fornecimento dos produtos e serviços da empresa a seus clientes/usuários); desenvolvimento de produtos (administra a produção de modificações e inovações nos produtos e serviços da empresa); finanças (administra os recursos financeiros da empresa); recursos humanos (administra as relações empresa-empregados).

O planejamento tático em uma escola é desenvolvido geralmente pela coordenação e orientação, envolvendo os objetivos de maneira específica (COLOMBO, 1999).

Nos tempos dinâmicos de hoje, como se pode esperar, o planejamento oferece vantagens importantes, inclusive o aperfeiçoamento do foco e flexibilidade, da coordenação, do controle e da administração do tempo.

O planejamento estratégico deve ser desdobrado em planejamentos táticos e esses por sua vez devem ser desdobrados e detalhados em planejamentos operacionais

2.7.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional define o que precisa ser feito para implementar os planos e os objetivos estratégicos. Os planos operacionais típicos podem incluir: planos de produção, planos financeiros, plano de instalações, planos de marketing e planos de recursos humanos. (SCHERMERHORN, 1999).

De acordo com Maximiano (2000) o planejamento operacional especifica as atividades e recursos que serão necessários para a realização dos objetivos e contém os seguintes

elementos: objetivos específicos; atividades necessárias para realizar os objetivos; recursos que devem ser mobilizados para realizar as atividades.

Segundo Maximiano (2000) após serem definidos os objetivos, deve-se definir as atividades necessárias para realizá-los e paralelamente à identificação de atividades, deve-se definir quais os recursos serão necessários para sua realização.

O planejamento operacional, conforme Colombo (1999) concentra-se nas tarefas e operações básicas da escola e envolve o corpo docente e os demais profissionais da administração. A autora apresenta ainda sua conclusão sobre o planejamento em instituições de ensino através do quadro abaixo:

Quadro 4 – Diferenças entre os planejamentos em uma instituição de ensino.

| Abrangência | Níveis Hierárquicos | Planejamento/ Plano | Conteúdo | Extensão do Tempo | Amplitude |
|---------------|--------------------------------------|---------------------|----------------------|-------------------|--|
| Institucional | Direção | Estratégico | Genérico e Sintético | Longo prazo | Aborda a escola em sua totalidade (macroorientado) |
| Intermediário | Coordenação/ Orientação | Tático | Analítico | Médio prazo | Aborda cada aspecto separadamente |
| Operacional | Corpo Docente e demais profissionais | Operacional | Detalhado | Curto prazo | Especifica cada tarefa ou operação isoladamente (microorientado) |

Fonte: COLOMBO (1999, p. 111).

Conforme demonstra o quadro 4, o planejamento estratégico possui uma abrangência institucional, é elaborado pela direção da escola, com extensão de longo prazo, abordando a escola em sua totalidade. Seguindo para o planejamento tático com abrangência intermediária, elaborado pela coordenação e orientação da instituição de ensino abordando cada aspecto da empresa separadamente e em médio prazo. E por fim, o planejamento operacional que envolve o corpo docente e os demais profissionais da empresa, especificando cada tarefa ou operação isoladamente com extensão de curto prazo.

Independente do tipo de planejamento, todos envolvem a tomada de decisões, sejam essas decisões simples, como a compra de materiais de escritório, até decisões mais complexas com impacto estratégico na organização.

2.7.4 Tomada de Decisão

A tomada de decisão na administração é, para Megginson, Mosley e Pietri (1998), a escolha consciente de um rumo de ação entre diferentes alternativas possíveis para que se chegue ao resultado que se deseja. Ainda segundo o autor, a tomada de decisão envolve uma

escolha consciente, na qual deve haver duas ou mais alternativas disponíveis, as quais devem possibilitar um rumo de ação que leve a um resultado desejado.

Um gestor escolar precisa tomar decisões diariamente. Sejam elas questões simples como calendário de provas, data para a reunião de pais, contratação de novos professores ou funcionários, ou questões mais complexas como quanto e como investir em marketing e qual estratégia utilizar.

Para que consiga responder a esses questionamentos, o administrador escolar precisa estabelecer prioridades e estruturá-las ou terminará seu dia sem tomar uma decisão satisfatória.

Maximiano (2000) afirma que em decorrência da variação dos problemas e situações, as decisões podem ser classificadas de diferentes maneiras: decisões programadas, não-programadas, estratégicas, administrativas, operacionais, individuais, coletivas, satisfatórias, maximizadas e otimizadas.

Ainda segundo Maximiano (2000), o processo de tomada de decisão envolve quatro fases principais, apresentadas na figura 11:

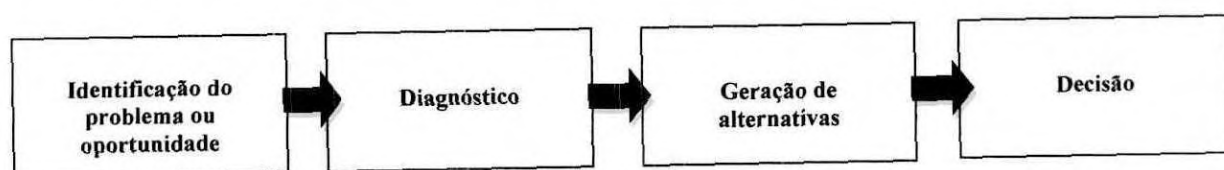


Figura 11 – Fases do processo de tomada de decisão.

Fonte: elaborado pela autora.

A tomada de decisão, de acordo com a figura 11 inicia-se na identificação de problemas ou oportunidades, com base nisso faz-se um diagnóstico da situação encontrada, gerando alternativas e por fim decidindo pela escolha da mais apropriada.

O gestor escolar deverá definir as prioridades, estabelecendo quais decisões cabem a ele e quais podem ser repassadas a terceiros que estão mais próximos dos problemas e teriam, muitas vezes, uma maior facilidade em resolver a situação.

Maximiano (2000) cita que em um processo de tomada de decisão existem dois modelos básicos: o racional – que dá maior importância às informações disponíveis para tomar uma decisão; e o intuitivo – que prioriza a opinião no processo de tomada de decisão.

De acordo com Colombo (1999) as informações necessárias para a tomada de decisões em uma instituição de ensino, abrangem as relacionadas aos alunos, pais, projetos educacionais, comparações com a concorrência e com escolas que sejam referenciais em

excelência, comunidade, fornecedores, corpo docente, funcionários, custos, dentre outros aspectos.

É importante lembrar que o planejamento e a tomada de decisão são aspectos existentes no dia-a-dia de qualquer organização. Portanto, a importância dada a esses aspectos definirá o nível de preparação dessa organização para lidar com as situações que surgem em seu contexto diário.

3 METODOLOGIA

Uma pesquisa terá resultados mais confiáveis se for conduzida utilizando-se conceitos, métodos e procedimentos bem definidos. A metodologia utilizada nesta pesquisa foi orientada pelo modelo proposto por Roesch (1999) que define a estrutura da metodologia em delineamento da pesquisa, definição da área ou população-alvo, planos e instrumentos de coleta e plano de análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos. Uma pesquisa, segundo Vergara (1997) pode ser delimitada quanto aos fins e aos meios de investigação.

Quanto aos fins, esta pesquisa em seu primeiro momento foi exploratória, através de coleta de informações iniciais em livros, *internet* e contato com os gestores da empresa em estudo. Considerando que investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, é importante ressaltar que muito se tem pesquisado e publicado sobre o tema *diagnóstico organizacional*, *entretanto dificilmente encontram-se* pesquisas específicas que considerem as particularidades das instituições de ensino.

Em segundo momento, a presente pesquisa teve caráter conclusivo e descritivo, visando responder questionamentos e objetivos claramente definidos. A pesquisa apresentou aspectos descritivos a partir do momento em que expôs as características internas do Colégio Geração e do ambiente externo em que a empresa está inserida.

Quanto aos meios, a pesquisa foi na sua fase inicial bibliográfica. Vergara (1997, p.46) destaca, que “[...] a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Após a fundamentação teórica, a pesquisa caracterizou-se pelo estudo de caso, sendo analisada dentro de uma metodologia qualitativa quanto ao tratamento dos dados relativos aos gestores e concorrentes e quantitativa no que tange as informações sobre clientes e funcionários.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO

Para Vergara (1997), a população é um conjunto de elementos que apresentem características com aderência ou sinergia ao objeto de estudo. Este estudo foi elaborado no Colégio Geração englobando todos os setores da empresa, através de seus gestores e funcionários/professores, além de seus clientes (alunos e pais) e concorrentes diretos.

Quanto aos clientes (alunos e pais), utilizou-se para o cálculo do tamanho da amostra, as orientações de Barbetta (2006) quanto à amostragem aleatória simples, na qual se sorteiam os elementos da população que farão parte da amostra. Para calcular o tamanho da amostra, Barbetta (2006) apresenta a fórmula abaixo, considerando um nível de confiança de 93%:

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0}$$

Sendo $n_0 = \frac{1}{E_0^2}$ E, sendo $E_0 \approx$ margem de erro = 7% ou 0,07

Quantidade de alunos do Colégio Geração em 2007 = $N = 658$

$$n_0 = \frac{1}{0,0049} = 204,08 \quad n = \frac{658 \times 204,08}{658 + 204,08} = \frac{134284,64}{862,08} = 155,77 \text{ ou } 156 \text{ questionários}$$

Figura 12 – Cálculo da amostragem

Fonte: elaborado pela autora.

Diante dessa informação, foram distribuídos os questionários de acordo com a proporção de alunos em cada série resultando na tabela abaixo:

Tabela 1 – Número de questionários distribuídos por série.

| SÉRIE | Nº ALUNOS | % ALUNOS | Nº QUEST. POR SÉRIE |
|-----------------|------------|-------------|---------------------|
| 1ª Ensino Fund. | 45 | 7% | 11 |
| 2ª Ensino Fund. | 44 | 7% | 11 |
| 3ª Ensino Fund. | 60 | 9% | 14 |
| 4ª Ensino Fund. | 48 | 7% | 11 |
| 5ª Ensino Fund. | 56 | 9% | 14 |
| 6ª Ensino Fund. | 67 | 10% | 16 |
| 7ª Ensino Fund. | 73 | 11% | 17 |
| 8ª Ensino Fund. | 78 | 12% | 19 |
| 1ª Ensino Médio | 71 | 11% | 17 |
| 2ª Ensino Médio | 41 | 6% | 09 |
| Terceirão | 75 | 11% | 17 |
| TOTAL | 658 | 100% | 156 |

Fonte: Dados primários, 2007 (elaborado pela autora).

Como gestores do Colégio Geração foram entrevistados o Presidente, Sr. Luiz Carlos Simas, o Diretor Pedagógico, Sr. Adalberto Cunha e o Diretor Administrativo e Financeiro, Sr. Osmar Eduardo Sens. Em relação aos funcionários e professores, foi solicitado a todos que participassem da pesquisa, sendo 22 funcionários administrativos e 30 professores, totalizando 52 colaboradores, entretanto apenas 22 pessoas responderam ao questionário e os demais não contribuíram com sua participação na pesquisa.

Além dos membros da organização e seus clientes a pesquisa envolveu os concorrentes diretos da empresa. Entende-se como concorrentes diretos os colégios de ensino particular da Ilha de Florianópolis.

Através do mecanismo de pesquisa on-line disponibilizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (2007) buscou-se a relação de escolas particulares existentes em Florianópolis. A pesquisa resultou em 42 escolas, entretanto para auxiliar na seleção dos principais concorrentes, consultou-se o Diretor Pedagógico do Colégio Geração, Sr. Adalberto Cunha. Considerando critérios como proximidade e principais destinos (escolhas) dos alunos transferidos, foram selecionados os seguintes concorrentes:

Quadro 5 – Escolas particulares de Florianópolis cadastradas no INEP

| | |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| CEI MARTE | COLEGIO E PRE VEST SOLUCAO LTDA |
| CEI ENSINARTE | COLEGIO ENERGIA |
| C. ED. ALTERNATIVO BRANCA DE NEVE | COLEGIO GERACAO |
| CENTRO DE ED PINGO DE MEL | COLEGIO JARDIM ATLANTICO LTDA |
| CENTRO DE ED SANTA TEREZINHA | COLEGIO NS DE FATIMA |
| CENTRO EDUC CRIATIVO | COLEGIO STA CATARINA |
| CENTRO EDUC ESTIMOARTE | COLEGIO STA MONICA LTDA |
| CENTRO EDUC INTEGRACAO LTDA | CURSO PRIMARIO SAO JOSE |
| CENTRO EDUC LUCAZ | EDUCANDARIO IMACULADA CONCEICAO |
| CENTRO EDUC MENINO JESUS | ESCOLA AUTONOMIA LTDA |
| CENTRO EDUC PARAISO INFANTIL | ESCOLA A NOVA DIMENSAO |
| CENTRO EDUC UNIAO LTDA EPP | ESCOLA DA FAZENDA |
| CENTRO EDUC UNIVERSO | ESCOLA DA ILHA |
| COLEGIO ADV ROBERTO R DE AZEVEDO | ESCOLA DINAMICA |
| COLEGIO ADVENTISTA DE FLORIANOPOLIS | ESCOLA ENGENHO LTDA |
| COLEGIO ANTONIO PEIXOTO | ESCOLA JARDIM ANCHIETA |
| COLEGIO BARDDAL FLORIANOPOLIS SC LTDA | ESCOLA MARCO INICIAL |
| COLEGIO CATARINENSE | ESCOLA SARAPIQUA |
| COLEGIO CORACAO DE JESUS | ETC STA CATARINA |
| COLEGIO DA LAGOA | TRADICAO CURSOS E COLEGIO LTDA EPP |
| COLEGIO DECISAO | VIVENCIA PE E PRIMEIRO GRAU |

Fonte: adaptado de <<http://www.inep.gov.br/basica/censo/cadastroescolas/>>.

Sendo assim, foram selecionados como concorrentes para análise: Centro Educacional Menino Jesus, Colégio Catarinense, Colégio Coração de Jesus, Colégio da Lagoa, Colégio Energia, Colégio Santa Catarina, Escola da Ilha e Colégio Tradição.

Delimitada a área e população-alvo do estudo, partiu-se então para a coleta de dados.

3.3 COLETA DE DADOS

Em relação ao método de coleta de dados, este estudo utilizou-se de pesquisa quantitativa e qualitativa para o levantamento de dados primários. Na pesquisa quantitativa, segundo Roesch (1999), a coleta antecede a análise dos dados, enquanto que na qualitativa, ambos os processos, coleta e análise dos dados, se combinam.

A pesquisa foi quantitativa quanto à coleta de dados com os clientes (alunos e pais) e funcionários, os instrumentos utilizados foram questionários autopreenchidos com o objetivo de facilitar a tabulação dos dados. Aos clientes foram questionados assuntos relativos aos serviços utilizados, avaliação desses serviços e motivação para a escolha do colégio. Ao se elaborar os questionários aos clientes-alunos, levou-se em consideração a faixa etária dos respondentes, gerando três tipos diferentes de estrutura para os questionários 1ª a 4ª série (apêndice A), 5ª a 8ª série (apêndice B) e Ensino Médio (apêndice C). Aos pais o instrumento elaborado foi o mesmo, independente da série (apêndice D). Aos funcionários, as questões relacionavam-se ao processo de comunicação na organização, como ocorre e o nível de satisfação quanto à comunicação interna na empresa (apêndice E).

Na qualitativa, os instrumentos utilizados foram entrevistas com os gestores da empresa na qual foram coletadas informações sobre a história de vida da organização, do gestor entrevistado e sua visão sobre o futuro da empresa (apêndice F); e pesquisa por meio de ligações e através do *site* dos concorrentes diretos a fim de buscar informações quanto ao serviço oferecido pela concorrência, seus diferenciais e os preços aplicados (apêndice G). Essas entrevistas foram baseadas em um roteiro para dar ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista.

Os instrumentos de pesquisa deste trabalho foram elaborados com o auxílio do roteiro de pesquisa disponibilizado pela disciplina de Prática Administrativa – CAD 5220, ministrada pela professora Liane Carly Hermes Zanella. Para a adaptação deste roteiro, utilizou-se como base o referencial teórico do trabalho e os objetivos específicos a serem atingidos.

Paralelamente foram feitas observações do ambiente interno organizacional para possibilitar informações não contempladas nas respostas.

O levantamento de dados secundários foi realizado através de documentos disponibilizados pela própria empresa e levantamentos estatísticos, como Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), Sindicato dos Estabelecimentos Privados de Ensino de Santa Catarina (SINEPE/SC) e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE). Através dessas fontes coletaram-se informações sobre perfil dos clientes-alvo, condições econômicas do ambiente, tributação e legislação.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Na pesquisa de caráter quantitativo os dados coletados junto a clientes e funcionários foram submetidos à análise estatística.

A tabulação dos dados foi auxiliada por uma planilha Excel criada pela autora, na qual as respostas foram transcritas manualmente e a planilha transformava-os em tabelas e gráficos para posterior análise.

A análise das tabelas e gráficos foi univariada. De acordo com Roesch (1999) a análise univariada é a análise de frequências de cada questão pesquisada, não tendo sido feitas, portanto, tabulações cruzadas.

Para a análise dos dados nas pesquisas de caráter qualitativo utilizam-se conjuntos de técnicas, denominados análise de conteúdo (ROESCH, 1999). As respostas obtidas foram transcritas em forma de texto no decorrer da análise.

3.5 LIMITAÇÕES

Algumas limitações foram encontradas e conseqüentemente superadas no decorrer do trabalho. O fechamento da biblioteca universitária, decorrente da greve dos servidores da UFSC dificultou o acesso às bibliografias específicas; a não devolução dos questionários pelos clientes (pais) ocasionada pelo fato de que muitos dos alunos que levavam o questionário para que os pais respondessem em casa e extraviavam o instrumento de pesquisa; e por último, o acesso aos concorrentes foi também limitante, pois todos mostraram-se desinteressados ou temerosos em repassar informações sobre o que sua escola oferece e seus diferenciais.

4 COLÉGIO GERAÇÃO

O Colégio Geração, segundo os gestores - Sr. Adalberto Cunha, Sr. Luiz Carlos Simas e Sr. Osmar Eduardo Sens -, surgiu a partir de um desentendimento entre professores, que na época ministravam aula no Colégio Barddal e a direção do referido colégio. Esse desentendimento foi motivado por reivindicações de reajuste do valor da hora-aula que não foram atendidas pela direção do Colégio Barddal.

Reuniram-se dezesseis professores, que formaram uma sociedade empresarial, alugaram uma sala no Edifício Zahia no centro de Florianópolis e mobiliaram com cadeiras e carteiras usadas doadas pela Irmã Norma, diretora do Colégio Coração de Jesus. Dava-se início ao curso pré-vestibular Geração.

No início o sucesso foi total, pois o negócio – curso Pré-vestibular – era novidade para a época. Os colégios existentes eram tradicionalistas, enquanto o Geração veio com o conceito de relacionamento personalizado com os jovens, com uma maior intimidade, um modelo diferenciado de tratamento.

Além disso, não existia concorrência naquele mercado e, segundo o Sr. Adalberto Cunha, as provas das Universidades na época eram mais fáceis do que atualmente.

O grupo começou sem nenhuma orientação de mercado, apenas as experiências de vida de cada uma. A única orientação recebida foi jurídica para firmar o Contrato Social da empresa.

Por esse motivo, falta de conhecimento empresarial e administrativo, muitos sócios não acreditaram que o Colégio Geração fosse resistir por muito tempo, sendo que hoje a sociedade é composta por oito sócios quotistas: Adalberto Cunha, Ademar Dias de Oliveira Filho, Antônio João da Silva, Horst Haase, Luiz Carlos Simas, Marshal Soares Gonçalves, Nílto Hinkel e Osmar Eduardo Sens.

Completaram-se no dia 01 de novembro de 2007, 22 anos de existência do Colégio Geração, diante de inúmeros acontecimentos que marcaram sua trajetória e da agregação de diversas experiências capazes de auxiliar as decisões de seus gestores atuais.

4.1 TRAJETÓRIA DO GRUPO GERAÇÃO

O início do Grupo Geração deu-se com a fundação do Colégio Geração (nome fantasia), de razão social Centro Educacional Geração Ltda, em novembro de 1985 iniciando com o Pré-vestibular.

Em 1987, foi criada a Indústria e Comércio de Material Didático Geração Ltda, para suprir a necessidade de confecção de material didático próprio e também para fornecer a inúmeras escolas de Santa Catarina. Em 2002 a Gráfica Geração foi desativada.

Em 1988, o Colégio Geração recebe aprovação do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina (CEE/SC) e da Secretaria da Educação para atender alunos do ensino médio (1ª, 2ª e 3ª séries).

Em 1989, recebe aprovação para o Curso Supletivo (Educação de Jovens e Adultos). O ensino supletivo foi oferecido pelo colégio apenas pelo período de dois anos.

Em 1991, inicia o ensino fundamental (Pré III, 1ª a 4ª série e 5ª a 8ª série) em uma estrutura física alugada na rua Delminda Silveira, bairro Agrônômica.

Em 1994, com o crescimento da demanda em todos os segmentos em educação/ensino, o Colégio Geração adquire uma área de 3.440,46m² no bairro Agrônômica.

Em 1999, com o desenvolvimento de novos projetos de diversificação educacional, nasce a Escola Técnica Geração Ltda., que em 2000 recebe autorização do CEE/SC para ministrar cursos técnicos em enfermagem. Em 2001 a Escola Técnica Geração recebe autorização para ministrar, também, os cursos técnicos em nutrição, dietética e instrumentação cirúrgica.

No ano 2000, constitui-se o Colégio Beiramar Ltda, que será o foco de estudos.

Em 2001, cria-se a empresa Centro de Cursos e Concursos, ou Geração Concursos, um Centro de Estudos Jurídicos que tem como objetivo auxiliar aos alunos que almejam a obtenção da aprovação em concursos públicos e exames da OAB, bem como aperfeiçoar os profissionais das diversas carreiras jurídicas e da administração pública. Suas atividades foram encerradas em junho de 2007 por decisão da direção da empresa.

A Auto Escola Geração e a Geração Automóveis não fazem parte do grupo empresarial, utilizam a marca Geração através do pagamento mensal de *royalties*.

A trajetória do Grupo Geração pode ser melhor visualizada na linha do tempo ilustrada a seguir:

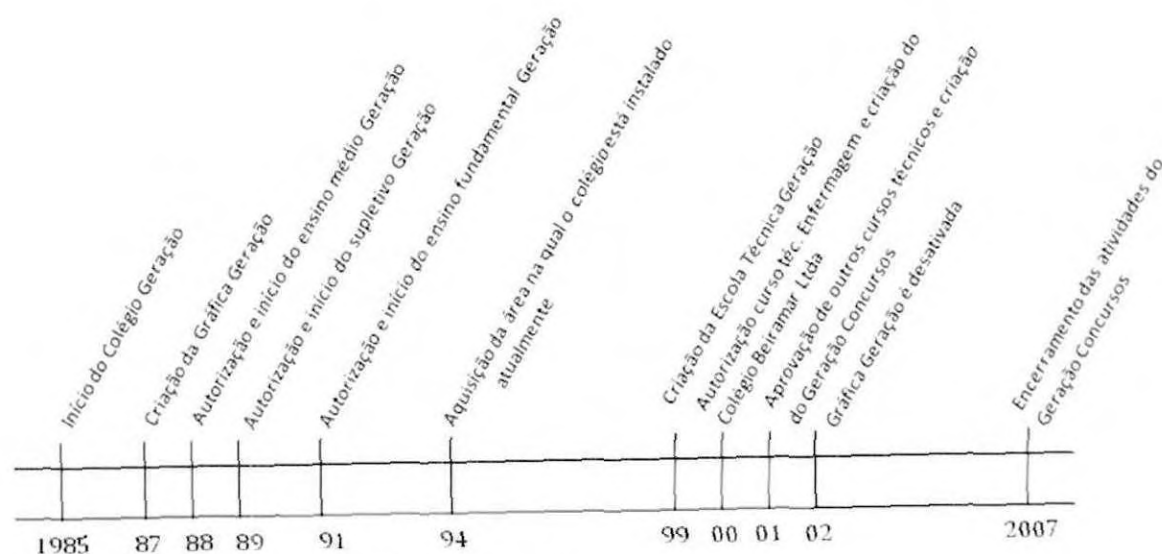


Figura 13 – Linha do tempo – Grupo Geração

Fonte: Dados primários, 2007 (elaborado pela autora).

Aos 22 anos de existência, o Colégio Geração busca o aprimoramento dos serviços oferecidos enquanto escola de ensino fundamental e médio. O Colégio Beiramar Ltda é juridicamente uma das empresas que representa essa segmento do Geração e sua caracterização é apresentada a seguir.

4.2 COLÉGIO GERAÇÃO BEIRAMAR

O Colégio Geração Beiramar, empresa simples de razão social Colégio Beiramar Ltda, é uma sociedade empresarial limitada, ou seja, cada sócio responde apenas na medida da sua cota. A empresa está localizada na rua São João Batista, Agrônômica, em um imóvel próprio. O Colégio Geração Beiramar foi constituído para atender aos alunos do ensino fundamental e médio.

A organização escolhida é uma prestadora de serviços, uma empresa privada que atua no ramo educacional, oferecendo Ensino Fundamental e Médio.

O Colégio Geração não tem determinada sua missão, visão e valores organizacionais. A empresa não tem política de terceirização de seus serviços, de acordo com Luiz Carlos Simas (presidente do Grupo), a experiência que tiveram com a terceirização não foi satisfatória, pois os custos tornaram-se elevados e a qualidade inferior.

4.3 HISTÓRIA DE VIDA DOS EMPREENDEDORES

Como empreendedores da empresa, foram analisados os perfis dos gestores atuais do Colégio Geração, Sr. Adalberto Cunha, Sr. Luiz Carlos Simas e Sr. Osmar Eduardo Sens, levando em consideração suas origens, competências, motivações e opiniões.

ADALBERTO CUNHA

O Sr. Adalberto Cunha tem 50 anos e exerce a função de diretor pedagógico do Colégio Geração. Foi criado em uma família tradicional de Braço do Norte/SC na qual aprendeu desde cedo a importância de ter credibilidade em sua palavra.

Seu objetivo era ser engenheiro, mas hoje garante ter seguido o caminho certo, pois considera que não seria tão satisfeito desempenhando outra função.

Para ele, as características que um empresário deve ter para ser bem sucedido são: agilidade, saber correr riscos (calculados), estabelecer metas corretas e coerentes, ter facilidade de relacionamento e estar sempre bem atualizado com as informações que surgem.

Afirma trabalhar de 8 a 10 horas diárias, entretanto não tem planos de aposentar-se, apenas reduzir gradativamente seu trabalho presencial.

O que mais o motiva nesta função é a possibilidade de relacionar-se com seus clientes (pais, professores, alunos, funcionários), entretanto sente-se desmotivado com reuniões sem objetivos concretos, que não alcançam os propósitos a que se propõem.

Considera seus pontos fortes a agilidade na tomada de decisão, quando depende unicamente dele, o relacionamento com o cliente externo e sua força de vontade em trabalhar. Como ponto frágil citou ser um tanto estressado – “pavio curto” – e centralizador, mas que está aprendendo a delegar atividades.

Quanto às dificuldades enfrentadas em se ter sócios, citou a concorrência em relação às vaidades e interesses pessoais e a existência de muitos cargos que dificulta o processo de tomada de decisão.

Em sua opinião, as vantagens em ser patrão a possibilidade de ganhos financeiros e aquisição de patrimônio e o *status* social decorrente dessa posição, contudo como desvantagem aponta a responsabilidade total de diretor da escola.

LUIZ CARLOS SIMAS

O Sr. Luiz Carlos Simas tem 49 anos e é atualmente diretor presidente do Colégio Geração. Nasceu em Ituporanga/SC. A escola sempre foi algo presente em sua vida, pois o pai já foi professor, diretor e inspetor. Seu sonho era ser pesquisador. Jovem ingressou no seminário, mas acabou desistindo, veio para Florianópolis e iniciou o curso de Enfermagem na Universidade Federal de Santa Catarina, trabalhou com pesquisa em fisiologia e acabou ingressando como professor da rede pública e particular.

Para o sucesso de um empreendimento, cita que o empresário deve ter: visão, objetividade, planejamento e controle.

Afirma trabalhar o dia inteiro em prol da empresa e não tem planos de aposentar-se.

Neste negócio o que mais o motiva é conseguir realizar algo que foi planejado, mesmo que o resultado seja frustrante.

Seus pontos fortes são trabalhar na área pedagógica – sala de aula – na área financeira e principalmente em áreas que exijam inovação, inventos e investigação. Suas fragilidades são observadas em situações rotineiras, que o desmotiva, dificuldade em convencer outras pessoas de suas idéias e não conhecer totalmente suas potencialidades e possibilidades como pessoa.

Para ele, quando se têm sócios, a dificuldade está em não se ter objetivos comuns.

Como vantagens em ser patrão, cita o resultado financeiro, e como desvantagem o risco do negócio e a dificuldade de inserção no mercado.

OSMAR EDUARDO SENS

O Sr. Osmar Eduardo Sens tem 60 anos e exerce a função de diretor administrativo e financeiro do Colégio Geração. Nasceu em Florianópolis/SC e acredita ser hoje empresário pelas circunstâncias.

Acredita ter uma visão detalhista do que está sob seu comando, e gosta de ter domínio sobre a situação. Para mudar de idéia, é necessária uma boa argumentação.

Para ele, o empresário bem sucedido sabe o que quer e aonde quer chegar. E deve considerar-se não um “chefe”, mas um líder que, com muito mais responsabilidade, considera-se membro de sua equipe, formando um grupo coeso em busca dos mesmos objetivos.

Sente-se satisfeito com a função que exerce na empresa – administração financeira. Tarefas que envolvem eventos e promoção de festividades, não o entusiasmam.

Afirma trabalhar em média 8 horas por dia, e profissionalmente não pretende aposentar-se.

Quanto à motivação, afirma que ser estimulado a cada dia à solução de problemas, concluir que a dedicação tem sido recompensada e perceber que, fazendo o que faz, está contribuindo para a educação das crianças é motivante neste negócio.

A maior dificuldade enfrentada em se ter sócios são as divergências que, às vezes, impedem a rapidez nas decisões. Além de possíveis desconfianças, crises de autoridade e vaidades.

As vantagens em ser empregador é o ganho “mais elástico”, entretanto tem como desvantagem os inúmeros riscos que corre na condução do negócio.

Com base nas informações obtidas na entrevista com os gestores da empresa, criou-se o quadro abaixo que apresenta as características principais observadas.

Quadro 6 – Gestores do Colégio Geração e suas características principais.

| | ADALBERTO CUNHA | LUIZ CARLOS SIMAS | OSMAR EDUARDO SENS |
|---------------|--|--|---|
| | Diretor Pedagógico | Diretor Presidente | Diretor Adm/Financeiro |
| PONTOS FORTES | <ul style="list-style-type: none"> - agilidade nas decisões; - facilidade de relacionamento com clientes externos; | <ul style="list-style-type: none"> - inovador; - facilidade de relacionamento com todos; | <ul style="list-style-type: none"> - detalhista; - ponderado nas decisões; - relaciona-se bem com agentes financeiros; |
| FRAGILIDADES | <ul style="list-style-type: none"> - “pavio curto”; - centralizador. | <ul style="list-style-type: none"> - excessivamente sonhador; - precisa de motivação (novidades) constante; - dificuldade em convencer os outros sobre suas idéias. | <ul style="list-style-type: none"> - centralizador; - pouco inovador; - decisões menos ágeis. |

Fonte: Dados primários, 2007.

Observando as características pessoais dos gestores, é possível perceber que suas habilidades mais fortes e mais frágeis, por serem tão diferentes, se completam. Essa complementação de capacidades torna a equipe diretiva capaz de responder de maneira adequada às diversas situações que surgem, cada qual com suas habilidades e competências mais desenvolvidas.

O desafio atual é buscar a coesão da equipe (funcionários, professores, gestores) a fim de que todos os esforços sejam voltados ao crescimento e desenvolvimento da empresa.

5 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Neste capítulo serão analisados os elementos do ambiente externo capazes de exercer influência nas atividades do Colégio Geração. Apresentam-se a seguir as características atuais das dimensões econômica, político-legal, cultural-demográfica, tecnológica, cliente e concorrente.

5.1 DIMENSÃO ECONÔMICA

As condições econômicas do mercado em que a empresa está inserida mostram-se favoráveis. A renda média mensal na região sul é de R\$978, segundo dados disponibilizados pelo IBGE (2006), enquanto a renda média nacional é de R\$883. Segundo dados da PMF, o PIB per capita da cidade de Florianópolis em 2000 corresponde a R\$12.292, quase o dobro do Brasil (R\$ 6.386), diferença essa que reflete no número absoluto de matrículas.

Enquanto os dados nacionais mostram uma diminuição das matrículas da rede privada de 7,9% entre o período de 1999 e 2003 o mercado de Florianópolis obteve um acréscimo de 1,9% no mesmo período.

Segundo dados do Sinepe/SC (2006) o segmento privado educacional catarinense contribui com 1,3% do PIB estadual – percentual superior ao correspondente à participação do segmento educacional privado no PIB nacional, que é de 1,25%. O que indica a importância dos empreendedores privados na economia local e na média dos demais estados.

O setor educacional vem sofrendo com a entrada de novas unidades e por isso passa por uma fase de adaptação, na qual inovações e atualizações são constantemente cobradas. Segundo informa o Sinepe/SC (2006) isso afeta diretamente a estrutura de preços das escolas que já estão no mercado há mais tempo, em função da lei da oferta *versus* demanda. Portanto, somente aqueles que estiverem preparados e que tenham vocação para atuar no ramo é que sobreviverão e cada vez mais serão fortalecidos crescendo de forma consistente.

Enquanto passa esse “período de adaptação” a empresa (escola) deve avaliar de maneira consistente seus custos e despesas. Os custos são gastos realizados correspondentes à atividade principal (fim) da organização; as despesas são gastos realizados com atividades de apoio, necessárias, porém não relacionadas com a atividade principal da organização.

Por exemplo, o salário pago a uma telefonista deve ser classificado como despesa, pois a atividade principal da escola não é realizar ligações telefônicas. Já o salário pago à mesma telefonista que exerce uma função de tele-marketing numa empresa de tele-marketing será contabilizado como custo, pois essa função agora está relacionada à atividade principal da organização (tele-marketing) (SINEPE/SC, 2006).

Muitas vezes a “fórmula mágica” que se oferece às escolas para adequar suas contas é a redução de seus custos. Entretanto, reduzir não é uma tarefa fácil, pois muitas vezes torna-se necessário alterar processos para reduzir custos sem que a qualidade seja afetada. É necessário, sim, que haja um controle intenso sobre custos para que esses não subam e provoquem falta de competitividade. A mesma preocupação ocorre quando a busca descontrolada sobre redução de custos acontece sem que haja uma preocupação com a qualidade dos serviços ou produtos ofertados. A redução do custo de uma forma consciente e controlada proporciona à organização uma condição de competitividade “invejável” e uma saúde financeira e econômica de “ferro” (SINEPE/SC, 2006).

É importante lembrar que além dos custos e despesas, a escola está submetida ao custo de capital, inadimplência, descontos necessários para se garantir a competitividade no setor privado educacional e, principalmente, aos inúmeros impostos fixados pelo governo.

5.2 DIMENSÃO POLÍTICO-LEGAL

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9.394, as instituições privadas de ensino, com fins econômicos, não estão contempladas por qualquer benefício constitucional quanto a tributos. Tais instituições são classificadas pelo art. 20 da lei supracitada, como particulares em sentido estrito e, por essa razão, são considerados estabelecimentos de ensino que tem como objetivo a prestação de serviços educacionais que visam lucro.

Instituições de ensino como o Colégio Geração são as que mais sofrem com a tributação nacional, como se observa a seguir:

Tributos incidentes sobre o setor da educação:

a) Sobre o Faturamento:

Tabela 2 – Tributos incidentes sobre o faturamento

| | |
|--------|-----------|
| PIS | 0,65% |
| COFINS | 3% |
| IRPJ | 4,8%* |
| CSLL | 2,88% |
| ISS | 2% a 5%** |

Fonte: Dados primários, 2007 (elaborado pela autora).

* mais adicional IR sobre o que exceder o faturamento de R\$ 62.500,00 p/mês.

**creches, pré-escolas e instituições de ensino fundamental podem ser optantes do SIMPLES variando a alíquota de 4,5% a 12,9%, conforme faturamento acumulado do ano.

b) Sobre a Folha de Pagamento:

Tabela 3 – Tributos incidentes sobre a folha de pagamento

| | |
|-----------------------------|------|
| INSS | 20% |
| INSS sobre terceiros | 4,5% |
| Seguro Acidente de Trabalho | 1% |
| FGTS | 8% |
| Contribuição Social do FGTS | 0,5% |

Fonte: Dados primários, 2007 (elaborado pela autora).

c) Contribuição Sindical Patronal – conforme o valor do Capital Social, de 0,02% a 0,8%.

d) Movimentação Financeira:

Tabela 4 – Impostos sobre movimentações financeiras

| | |
|------|-------|
| CPMF | 0,38% |
| IOF | 1,5% |

Fonte: Dados primários, 2007 (elaborado pela autora).

Acrescidos a esses impostos, somam-se os impostos indiretos, tais como: ICMS, IPTU, taxa de lixo, dentre outros.

Mas existem taxas e tributações que podem ser ignoradas pelas escolas, sem ferir a legislação? Essa pergunta foi respondida pelo especialista em finanças e gestão empresarial, Cláudio Sérgio Moreira, em entrevista ao Sinepe/SC:

É preciso primeiro entender que no Brasil existem duas formas de tributação. A tributação sobre a receita (mensalidades) e a tributação sobre o lucro (resultado). O preço calculado da mensalidade deve contemplar esta carga

tributária. Quem paga o imposto não é a escola, e sim, o aluno (contratante). A escola exerce um papel de “agente” arrecadador de impostos do governo, repassando cada qual para as esferas municipais, estadual e federal, conforme o caso. Existem formas, dentro da lei, de se reduzir a carga tributária e, assim, obter um preço (mensalidade), mais competitivo ou maximizar os lucros resultantes desse preço (SINEPE/SC, 2006).

A tributação mais alta está na folha de salários, já que o essencial na educação é a contratação de professores o que obriga as instituições de ensino a arcarem com pesados ônus sobre a folha de pagamentos e enfrentarem constantes reivindicações sindicais, segundo Sinepe/SC (2004).

Outro problema encontrado pelas escolas particulares é o alto percentual de inadimplência, segundo a Confederação Nacional dos Estabelecimentos de Ensino ele se encontra por volta de 35% no Brasil, inadimplência essa em grande parte motivada pelo desemprego dos pais ou responsáveis.

O Sinepe/SC alerta que a inadimplência é algo que deve ser constantemente investigado. Conhecer as causas que levam à inadimplência é a “chave” para resolver a questão. É necessário, também, definir uma política de trato, que deverá prever a forma como se desenvolverá a cobrança, se via correspondência, via telefone, negociação pessoal, se será feita pela própria instituição ou terceirizada.

A legislação, na maioria das vezes, é apontada como a grande vilã da história, no tocante a alta inadimplência, pois além da possibilidade do cliente simplesmente deixar de pagar a mensalidade do colégio, ele conta com a proteção da legislação que impede que se cesse a prestação de serviço antes do término do período letivo. É possível para muitos “maus-clientes”, conseguirem a formação de um filho em escola particular sem que se quite às devidas obrigações com a escola, pois muitas escolas ainda não utilizam um Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) para registro de seus inadimplentes ou quando os registram, não utilizam o serviço para consulta de novos clientes.

Diante disso, a escola deve manter um concreto departamento de controle e cobrança da inadimplência escolar, pois somente assim poderá se proteger de um dano maior.

No Colégio Geração, o departamento de cobrança é responsável pelo contato com o cliente inadimplente, o registro em órgão de proteção ao crédito e envio da cobrança a uma assessoria de cobrança especializada. Diante da necessidade de exigir do cliente uma resolução mais rápida para sua situação de inadimplemento, estabeleceu-se, um quadro de procedimentos a serem seguidos, conforme apresenta-se a seguir:

Quadro 7 – Procedimentos de cobrança

| | |
|------------------------|---|
| Após 7 dias de atraso | Contato telefônico ou envio de uma carta sutil (carta padrão) |
| Após 15 dias de atraso | Contato telefônico ou envio de carta especificando o débito que está sendo cobrado (carta débito) |
| Após 30 dias de atraso | Envio a assessoria de cobrança |
| Após 60 dias de atraso | Envio de notificação e registro em SPC |

Fonte: Dados primários, 2007 (elaborado pela autora).

Para tanto, foram desenvolvidas, como ferramentas auxiliares ao processo de cobrança, três modelos de cartas de cobrança – carta padrão, especificação de débito e notificação de registro em SPC.

A **carta padrão** tem por objetivo alertar o cliente sobre a existência do débito, não efetuando a cobrança direta e sim confirmando o possível não pagamento. Através dessa carta, é possível evitar situações que desagradem os clientes que sempre pagam em dia e que por um equívoco esqueceram-se de efetivar um pagamento. Quando o cliente for contatado através do 1º aviso ou por outros meios (telefone, *e-mail*) e não buscar a resolução de seu débito, o colégio deverá iniciar uma cobrança direta que deve acontecer após 15 dias do vencimento. Para auxiliar essa cobrança foi desenvolvida a carta de especificação de débito ou 2º aviso.

A **carta especificação de débito** tem por objetivo iniciar a cobrança direta da mensalidade. Através dessa carta, o cliente é avisado sobre qual débito consta em aberto no colégio, para que providencie seu acerto.

Se mesmo assim o cliente não pagar sua dívida em até 30 dias após o vencimento, essa cobrança será enviada para a assessoria de cobrança extrajudicial.

A assessoria de cobrança tem como prazo estabelecido mais 30 dias para contatar o cliente e negociar a dívida, caso não haja negociação o cliente receberá o 3º e último aviso, chamado **notificação de registro em SPC**.

Após o registro em SPC, a assessoria continua responsável pela cobrança do débito. Se o cliente permanecer na situação de inadimplência até o fim do ano letivo, o contrato de prestação de serviços educacionais é executado judicialmente com o auxílio da assessoria jurídica da escola.

Alguns analistas financeiros afirmam que a inadimplência estar intimamente ligada à questão cultural (SINEPE, 2007). É importante então que os clientes da instituição de ensino saibam que a escola trata com seriedade o assunto. Isto certamente estimula o pagamento em dia, pois o cliente fica sabendo que se atrasar a escola vai “incomodar”.

5.3 DIMENSÃO CULTURAL-DEMOGRÁFICA

Florianópolis, ao entrar no século XX, passou por profundas transformações, sendo que a construção civil foi um dos seus principais suportes econômicos. A implantação das redes básicas de energia elétrica e do sistema de fornecimento de água e captação de esgotos somaram-se à construção da Ponte Governador Hercílio Luz, como marcos do processo de desenvolvimento urbano.

Hoje, a área do município, compreendendo a parte continental e a ilha, corresponde a 433 km², com uma população de 396.723 habitantes em 01/04/2007 (segundo estimativa do IBGE). Fazem parte do Município de Florianópolis os seguintes distritos: Sede, Barra da Lagoa, Cachoeira do Bom Jesus, Campeche, Canasvieiras, Ingleses do Rio Vermelho, Lagoa da Conceição, Pântano do Sul, Rationes, Ribeirão da Ilha, Santo Antônio de Lisboa e São João do Rio Vermelho.

A cidade tem sua economia alicerçada nas atividades do comércio, prestação de serviços públicos, indústria de transformação e turismo. Recentemente a indústria do vestuário e a informática vêm se tornando também setores de grande desenvolvimento.

Dentre os atrativos turísticos da capital salientam-se hoje, além das praias, as localidades onde se instalaram as primeiras comunidades de imigrantes açorianos, como o Ribeirão da Ilha, a Lagoa da Conceição, Santo Antônio de Lisboa e o próprio centro histórico da cidade de Florianópolis.

O aglomerado urbano de Florianópolis (Florianópolis, Biguaçu, Palhoça e São José) totaliza uma população estimada para 2002 de 702.988 habitantes, segundo o IBGE.

A população total do aglomerado representa 94,10% da população total do Núcleo da Região Metropolitana (747.021 habitantes), esta por sua vez representa 13,51% da população de Santa Catarina. Em janeiro de 1998, a Lei Complementar nº 162 instituiu a Região Metropolitana de Florianópolis, a primeira a ser criada no Estado com objetivo principal de dinamizar as soluções dos problemas urbanos comuns.

O Município de Florianópolis é composto por doze distritos que se concentram na Ilha. Em média, cada distrito possui 9.127 habitantes. A Ilha possui 85 comunidades, sendo a comunidade do Centro a com maior número de habitantes (41.827). No Continente, que possui nove comunidades, Capoeiras é o mais populoso, com 17.905 habitantes, enquanto que a comunidade de Bom Abrigo perfaz 1.196 habitantes.

A densidade demográfica de Florianópolis em 2000 correspondia a 760,10 hab/km². A taxa de alfabetização (em 2000) era de 96,07% e a de escolarização 2º grau (em 1998) era de 62,91%.

As características de renda e escolaridade em Florianópolis demonstram o perfil dos clientes da rede privada de ensino. Pessoas com senso crítico, que exigem constantemente da escola, e que são capazes de perceber que atualmente o espaço escolar é de convivência e construção do ser humano.

Muito mais do que conhecimentos e conteúdos, o Colégio Geração se propõe a estimular o ser humano crítico, criativo, ético, relacionado, cidadão e detentor do conhecimento.

5.4 DIMENSÃO TECNOLÓGICA E DE INFRA-ESTRUTURA

De acordo com pesquisa da Fundação Getúlio Vargas, os dados referentes aos equipamentos básicos nos estabelecimentos de ensino fundamental permitem fazer pelo menos três constatações: 1. as escolas privadas de Santa Catarina são, em média, mais aparelhadas do que suas congêneres na média brasileira; 2. são mais bem aparelhadas do que as escolas públicas; 3. a diferença existente entre a difusão de infra-estrutura nas escolas públicas e privadas é maior, em média, em Santa Catarina do que em outras regiões do país. (SINEPE/SC, 2007).

Em 2003, 95,07% dos estabelecimentos privados de ensino fundamental de Santa Catarina já possuíam bibliotecas próprias, contra 76,06% do Brasil. Ainda de acordo com a pesquisa da Fundação Getúlio Vargas, o Estado de Santa Catarina também apresenta percentual de escolas com quadras de esporte bem superior à média brasileira. No ano de 2003, enquanto a média brasileira era de 58,97% dos estabelecimentos privados de ensino fundamental com tal estrutura, em Santa Catarina este número ficou em 88,99%, acima, também, da média da Região Sul, que foi de 85,34%. As escolas privadas do Estado de Santa Catarina, assim como já acontecia com os recursos básicos de infra-estrutura, seguem mais estruturadas tecnologicamente que as escolas públicas do estado.

Em torno de 77% das escolas privadas de ensino fundamental no estado disponibilizam laboratórios de informática para seus professores e alunos, enquanto apenas 16% das públicas oferecem o mesmo recurso. A diferença é mais marcante no percentual de

escolas que ofereciam acesso à *Internet*, com 76,81% das escolas privadas oferecendo o recurso, contra apenas 13,16% das escolas públicas de ensino fundamental.

O Colégio Geração possui uma infra-estrutura composta de salas de aula; salas administrativas e de coordenação/direção; laboratório de informática, no qual desenvolve-se o ensino da educação tecnológica, através do Sistema Lego Zoom; laboratório de química e física; biblioteca; ginásio coberto; quadra poliesportiva e cantina.

Como ferramentas tecnológicas, utilizam: computadores com acesso à *internet*, disponíveis aos alunos; *datashow* e retroprojektor.

O Colégio Geração contratou em 2007 o ASP Sistema de Gestão Escolar, melhor solução em gestão, segundo Sinepe/SC. Através do novo sistema, além da equipe administrativa da escola, os professores, pais e alunos também têm acesso às informações acadêmicas através de qualquer computador com acesso à *internet*. Os pais, por exemplo, podem acessar em casa o boletim de seus filhos, 2ª via de boleto bancário, atualização de informações cadastrais, dentre outras informações pertinentes e disponibilizadas pelos gestores do sistema na escola.

Com relação aos serviços oferecidos internamente na escola, como o acesso à *internet*, biblioteca, dentre outros aspectos relacionados à infra-estrutura, obtiveram-se através de questionários com os clientes (alunos e pais/responsáveis) avaliações sobre vários critérios relacionados à unidade escolar, bem como sugestões relacionadas a problemas verificados pelos clientes.

A seguir são traçados os perfis dos clientes do Colégio Geração, bem como são apresentados os resultados da coleta de dados.

5.5 DIMENSÃO CLIENTE/CONSUMIDOR/USUÁRIO

O único critério de segmentação dos clientes do Colégio é o mercado alvo, ou seja, alunos do ensino fundamental e médio. O perfil dos clientes do Colégio Geração mostra-se distribuído quase igualmente entre homens e mulheres, no ensino fundamental a faixa etária pode variar entre 6 e 11 anos de 1ª a 4ª série e entre 9 e 15 anos de 5ª a 8ª série, no ensino médio pode variar entre 14 e 19 anos.

ENSINO FUNDAMENTAL: 1ª A 4ª SÉRIE

Os alunos de 1ª a 4ª série que participaram da pesquisa, apresentam as seguintes características principais:

Tabela 5 – Faixa etária dos respondentes (alunos de 1ª a 4ª série)

| Qual a sua idade? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acum. | % de Respostas | % de Respostas Acum. |
|--------------------|-----------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| a) 5 a 6 anos | 3 | 3 | 6,38% | 6,38% |
| b) 7 a 8 anos | 10 | 13 | 21,28% | 27,66% |
| c) 9 a 10 anos | 32 | 45 | 68,09% | 95,74% |
| d) 11 a 12 anos | 2 | 47 | 4,26% | 100,00% |
| e) mais de 12 anos | 0 | 47 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 47 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 6 – Sexo dos respondentes (alunos de 1ª a 4ª série)

| Sexo? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acum. | % de Respostas | % de Respostas Acum. |
|---------------|-----------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| a) Masculino | 22 | 22 | 46,81% | 46,81% |
| b) Feminino | 25 | 47 | 53,19% | 100,00% |
| Totais | 47 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

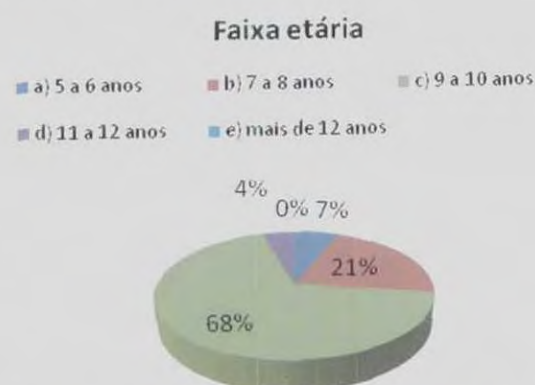


Gráfico 1 – Faixa etária dos respondentes (alunos de 1ª a 4ª série)

Fonte: Dados primários, 2007.

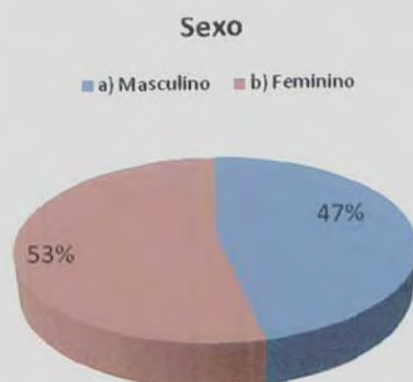


Gráfico 2 – Sexo dos respondentes (alunos de 1ª a 4ª série)

Fonte: Dados primários, 2007.

No ensino fundamental de 1ª a 4ª série, o maior percentual de respondentes tem entre 9 a 10 anos de idade, divididos quase igualmente entre meninos e meninas (masculino e feminino).

Para analisar a satisfação de forma geral, perguntou-se como eles se sentiam em estudar no Colégio Geração. As opções utilizadas foram feliz, normal e triste afim de aproximar a linguagem ao perfil (idade) dos entrevistados. Como resposta obteve-se:

Tabela 7 – Como você se sente em estudar no Geração? (alunos de 1ª a 4ª série)

| Como se sente? | Nº Respostas | Nº Respostas Acum. | % Respostas | % Respostas Acum. |
|----------------|--------------|--------------------|-------------|-------------------|
| a) Feliz | 43 | 43 | 91,49% | 91,49% |
| b) Normal | 4 | 47 | 8,51% | 100,00% |
| c) Triste | 0 | 47 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 47 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Questionou-se também quem foi o responsável pela escolha do Geração para a matrícula do aluno, sendo:

Tabela 8 – Quem foi o responsável pela escolha do Geração? (alunos de 1ª a 4ª série)

| Quem escolheu o Geração? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acum. | % de Respostas | % de Respostas Acum. |
|--------------------------|-----------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| a) Aluno | 36 | 36 | 46,15% | 46,15% |
| b) Mãe/Pai | 39 | 75 | 50,00% | 96,15% |
| c) Avós | 0 | 75 | 0,00% | 96,15% |
| d) Outra pessoa | 3 | 78 | 3,85% | 100,00% |
| Totais | 78 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

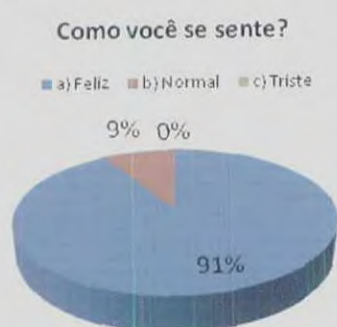


Gráfico 3 – Como você se sente? (alunos de 1ª a 4ª série)

Fonte: Dados primários, 2007.

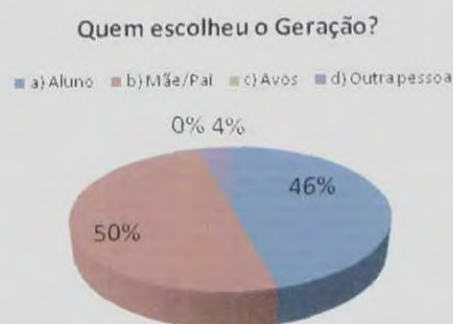


Gráfico 4 – Responsável pela escolha do Geração? (alunos de 1ª a 4ª série)

Fonte: Dados primários, 2007.

A grande maioria dos respondentes afirma se sentir feliz em estudar no Geração e em relação a escolha pelo Colégio, percebeu-se que acontece, principalmente, em conjunto – pai/mãe e aluno – e em alguns casos com o auxílio de um especialista, psicopedagoga, por exemplo.

Solicitou-se aos alunos que avaliassem alguns critérios relacionados à escola, tais como: professoras, material didático, educação tecnológica (Lego Zoom), aulas de xadrez, biblioteca, sala de informática, atendimento da secretaria e limpeza da escola. Como resposta, obteve-se:

Tabela 9 – Avaliação: professores (alunos de 1ª a 4ª série)

| Professores | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acum. | % de Respostas | % de Respostas Acum. |
|---------------|-----------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| a) Ótimo | 42 | 42 | 89,36% | 89,36% |
| b) Bom | 3 | 45 | 6,38% | 95,74% |
| c) Regular | 2 | 47 | 4,26% | 100,00% |
| d) Ruim | 0 | 47 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 47 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 10 – Avaliação: material didático (alunos de 1ª a 4ª série)

| Material didático | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acum. | % de Respostas | % de Respostas Acum. |
|-------------------|-----------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| a) Ótimo | 38 | 38 | 80,85% | 80,85% |
| b) Bom | 7 | 45 | 14,89% | 95,74% |
| c) Regular | 1 | 46 | 2,13% | 97,87% |
| d) Ruim | 1 | 47 | 2,13% | 100,00% |
| Totais | 47 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.



Gráfico 5 – Avaliação: professores (alunos de 1ª a 4ª série)

Fonte: Dados primários, 2007.



Gráfico 6 – Avaliação: material didático (alunos de 1ª a 4ª série)

Fonte: Dados primários, 2007.

Em relação aos professores, a maioria os considerou ótimos. É importante prestar atenção ao que os alunos têm a dizer, pois muitas vezes pode ser algo que contribua coletivamente, por exemplo, um aluno escreveu que seria interessante, nas atividades não avaliativas, formar um círculo com as carteiras para que possam fazer as atividades juntos. Trabalhar em equipe desde cedo pode auxiliar o desenvolvimento da criança.

Quanto ao material didático, grande parte afirmou ser ótimo e alguns consideram bom. Vale ressaltar que de 1ª a 4ª série os alunos não estudam com apostilas, no início do ano a coordenação juntamente com os professores decide pela adoção de determinados livros a serem “trabalhados” durante o ano letivo em vigor.

Tabela 11 – Avaliação: educação tecnológica (alunos de 1ª a 4ª série)

| Educ. Tecnológica | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acum. | % de Respostas | % de Respostas Acum. |
|-------------------|-----------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| a) Ótimo | 39 | 39 | 82,98% | 82,98% |
| b) Bom | 7 | 46 | 14,89% | 97,87% |
| c) Regular | 1 | 47 | 2,13% | 100,00% |
| d) Ruim | 0 | 47 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 47 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 12 – Avaliação: xadrez na escola (alunos de 1ª a 4ª série)

| Xadrez na escola | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acum. | % de Respostas | % de Respostas Acum. |
|------------------|-----------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| a) Ótimo | 36 | 36 | 76,60% | 76,60% |
| b) Bom | 6 | 42 | 12,77% | 89,36% |
| c) Regular | 5 | 47 | 10,64% | 100,00% |
| d) Ruim | 0 | 47 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 47 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

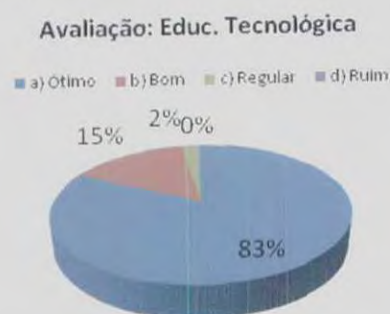


Gráfico 7 – Avaliação: educação tecnológica (alunos de 1ª a 4ª série)

Fonte: Dados primários, 2007.

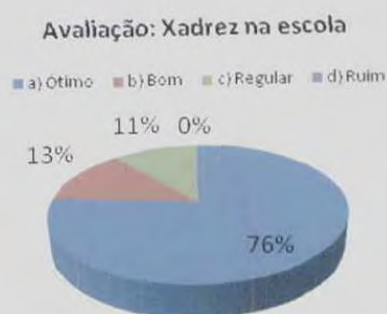


Gráfico 8 – Avaliação: xadrez na escola (alunos de 1ª a 4ª série)

Fonte: Dados primários, 2007.

O Colégio Geração incluiu em sua grade curricular desde a 1ª até a 8ª série do ensino fundamental a disciplina de robótica ou educação tecnológica. Essa disciplina é uma parceria com o Sistema Lego de Ensino na qual os alunos aprendem algumas matérias a partir da montagem de brinquedos, tudo com o auxílio de uma publicação específica – a revista Lego Zoom. Sobre a educação tecnológica, os alunos consideram ótima e pedem mais aulas de Lego.

O Xadrez na Escola também faz parte da grade curricular, e tem por objetivo desenvolver o raciocínio e concentração dos alunos. O ensino de xadrez foi considerado ótimo e bom. Nenhuma criança fez observações sobre algo a melhorar nessa disciplina ou críticas mais específicas.

Avaliaram também a biblioteca e laboratório de informática:

Tabela 13 – Avaliação: biblioteca (alunos de 1ª a 4ª série)

| Biblioteca | Nº de Respostas | Nº Respostas Acum. | % Respostas | % Respostas Acum. |
|---------------|-----------------|--------------------|-------------|-------------------|
| a) Ótimo | 29 | 29 | 61,70% | 61,70% |
| b) Bom | 16 | 45 | 34,04% | 95,74% |
| c) Regular | 1 | 46 | 2,13% | 97,87% |
| d) Ruim | 1 | 47 | 2,13% | 100,00% |
| Totais | 47 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 14 – Avaliação: laboratório de informática (alunos de 1ª a 4ª série)

| Lab. Informática | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acum. | % de Respostas | % de Respostas Acum. |
|------------------|-----------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| a) Ótimo | 40 | 40 | 85,11% | 85,11% |
| b) Bom | 6 | 46 | 12,77% | 97,87% |
| c) Regular | 0 | 46 | 0,00% | 97,87% |
| d) Ruim | 1 | 47 | 2,13% | 100,00% |
| Totais | 47 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Avaliação: Biblioteca

■ a) Ótimo ■ b) Bom ■ c) Regular ■ d) Ruim

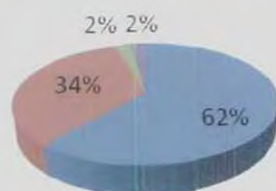


Gráfico 9 – Avaliação: biblioteca (alunos de 1ª a 4ª série)

Fonte: Dados primários, 2007.

Avaliação: Lab. Informática

■ a) Ótimo ■ b) Bom ■ c) Regular ■ d) Ruim

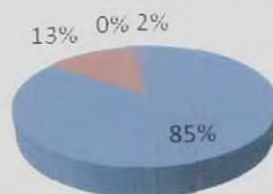


Gráfico 10 – Avaliação: lab. de informática (alunos de 1ª a 4ª série)

Fonte: Dados primários, 2007.

A biblioteca foi considerada entre ótima e boa, segundo informaram os alunos, faltam livros atualizados e, por isso, muitas pesquisas não podem ser feitas na própria escola.

Quanto ao laboratório de informática, foi considerado ótimo. Tal conceito deve-se, possivelmente, a atualização nos equipamentos realizada no início do ano letivo de 2007, com a aquisição de computadores novos.

Tabela 15 – Avaliação: atendimento da secretaria (alunos de 1ª a 4ª série)

| Atend. secretaria | Nº Respostas | Nº Respostas Acum. | % Respostas | % Respostas Acum. |
|-------------------|--------------|--------------------|-------------|-------------------|
| a) Ótimo | 40 | 40 | 85,11% | 85,11% |
| b) Bom | 5 | 45 | 10,64% | 95,74% |
| c) Regular | 2 | 47 | 4,26% | 100,00% |
| d) Ruim | 0 | 47 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 47 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 16 – Avaliação: limpeza da escola (alunos de 1ª a 4ª série)

| Limpeza | Nº Respostas | Nº Respostas Acum. | % Respostas | % de Respostas Acum. |
|---------------|--------------|--------------------|-------------|----------------------|
| a) Ótimo | 40 | 40 | 85,11% | 85,11% |
| b) Bom | 6 | 46 | 12,77% | 97,87% |
| c) Regular | 1 | 47 | 2,13% | 100,00% |
| d) Ruim | 0 | 47 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 47 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Avaliação: Atendimento secretaria

■ a) Ótimo ■ b) Bom ■ c) Regular ■ d) Ruim

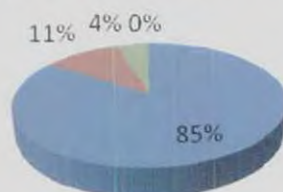


Gráfico 11 – Avaliação: atend. secretaria (alunos de 1ª a 4ª série)

Fonte: Dados primários, 2007.

Avaliação: Limpeza da escola

■ a) Ótimo ■ b) Bom ■ c) Regular ■ d) Ruim

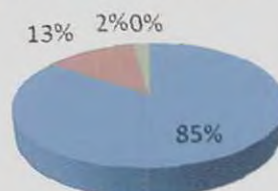


Gráfico 12 – Avaliação: lab. de informática (alunos de 1ª a 4ª série)

Fonte: Dados primários, 2007.

O atendimento aos alunos realizado na secretaria do colégio obteve um alto percentual de aprovação, e a limpeza – quesito de suma importância, principalmente em instituições que trabalham com crianças – foi também altamente aprovada pelos alunos.

Aos alunos de 1ª a 4ª série não foi solicitada a avaliação das aulas extracurriculares oferecidas no colégio, entretanto, expuseram suas opiniões e sugestões mesmo assim. Alguns sugerem a inclusão de categorias como boxe, vôlei, tênis de quadra e balé. Alguns pediram pelo aumento do parquinho, disponibilizado aos menores para brincadeiras no

intervalo e outros simplesmente elogiaram as aulas extracurriculares, considerando-as “ótimas” e “espetaculares”.

ENSINO FUNDAMENTAL: 5ª A 8ª SÉRIE

Os alunos que compõem a amostra da pesquisa de 5ª a 8ª série apresentam as seguintes características principais:

Tabela 17 – Faixa etária dos respondentes (alunos de 5ª a 8ª série)

| Qual a sua idade? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acum. | % de Respostas | % de Respostas Acum. |
|--------------------|-----------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| a) 9 a 10 anos | 2 | 2 | 3,03% | 3,03% |
| b) 11 a 12 anos | 35 | 37 | 53,03% | 56,06% |
| c) 13 a 14 anos | 26 | 63 | 39,39% | 95,45% |
| d) 15 a 16 anos | 3 | 66 | 4,55% | 100,00% |
| e) mais de 16 anos | 0 | 66 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 66 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 18 – Sexo dos respondentes (alunos de 5ª a 8ª série)

| Sexo? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acum. | % de Respostas | % de Respostas Acum. |
|---------------|-----------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| a) Masculino | 34 | 34 | 51,52% | 51,52% |
| b) Feminino | 32 | 66 | 48,48% | 100,00% |
| Totais | 66 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.



Gráfico 13 – Faixa etária dos respondentes (alunos de 5ª a 8ª série)

Fonte: Dados primários, 2007.

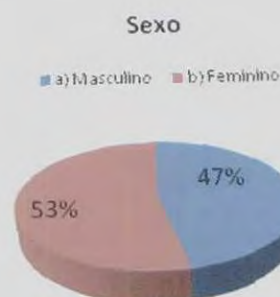


Gráfico 14 – Sexo dos respondentes (alunos de 5ª a 8ª série)

Fonte: Dados primários, 2007.

De 5ª a 8ª série os alunos respondentes tem em sua maioria de 11 a 14 anos de idade divididos quase igualmente entre os sexos masculino e feminino.

Os alunos foram questionados sobre que foi o responsável pela escolha do Geração para sua matrícula e sobre quais critérios utilizam na escolha por uma escola.

Tabela 19 – Responsável pela escolha do Geração (alunos de 5ª a 8ª série)

| Quem escolheu o Geração? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acum. | % de Respostas | % de Respostas Acum. |
|--------------------------|-----------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| a) Aluno | 41 | 41 | 26,80% | 26,80% |
| b) Mãe | 57 | 98 | 37,25% | 64,05% |
| c) Pai | 42 | 140 | 27,45% | 91,50% |
| d) Avós | 1 | 141 | 0,65% | 92,16% |
| e) Outros | 12 | 153 | 7,84% | 100,00% |
| Totais | 153 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 20 – Critérios para a escolha de uma escola (alunos de 5ª a 8ª série)

| Critérios para escolha de colégio | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acum. | % de Respostas | % de Respostas Acum. |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| a) Amigos | 51 | 51 | 22,08% | 22,08% |
| b) Professores | 50 | 101 | 21,65% | 43,72% |
| c) Localização | 39 | 140 | 16,88% | 60,61% |
| d) Infra-estrutura | 47 | 187 | 20,35% | 80,95% |
| e) Material didático | 35 | 222 | 15,15% | 96,10% |
| f) Outros | 9 | 231 | 3,90% | 100,00% |
| Totais | 231 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

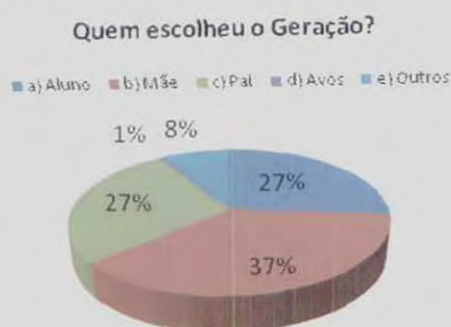


Gráfico 15 – Responsável pela escolha (alunos de 5ª a 8ª série)

Fonte: Dados primários, 2007.

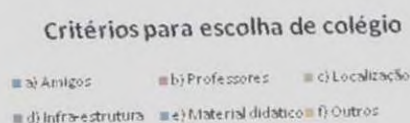


Gráfico 16 – Critérios para escolha (alunos de 5ª a 8ª série)

Fonte: Dados primários, 2007.

Os alunos de 5ª a 8ª série afirmam que muitas vezes decidem ou participam da decisão de escolha da escola em que irão estudar. Como critérios principais, citaram os amigos, a equipe de professores, a infra-estrutura oferecida pela escola, localização e material didático,

respectivamente. Como outros, foram citados qualidade de ensino, funcionários e ambiente agradável.

Os alunos foram também questionados quanto à utilização dos serviços oferecidos pela escola, se os utilizava sempre, às vezes ou não utilizava. Além disso, foi solicitado que avaliassem alguns desses serviços, no qual se obtiveram as seguintes respostas:

Tabela 21 – Utilização: aula de monitoria (alunos de 5ª a 8ª série)

| Aula de monitoria | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acum. | % de Respostas | % de Respostas Acum. |
|-------------------|-----------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| a) Sempre | 9 | 9 | 13,64% | 13,64% |
| b) Às vezes | 42 | 51 | 63,64% | 77,27% |
| c) Não usa | 15 | 66 | 22,73% | 100,00% |
| Totais | 66 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 22 – Avaliação: aula de monitoria (alunos de 5ª a 8ª série)

| Aula de monitoria | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acum. | % de Respostas | % de Respostas Acum. |
|---------------------|-----------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| a) Ótimo | 27 | 27 | 40,91% | 40,91% |
| b) Bom | 30 | 57 | 45,45% | 86,36% |
| c) Regular | 5 | 62 | 7,58% | 93,94% |
| d) Ruim | 2 | 64 | 3,03% | 96,97% |
| e) Não respondentes | 2 | 66 | 3,03% | 100,00% |
| Totais | 66 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Utilização: aula de monitoria

■ a) Sempre ■ b) Às vezes ■ c) Não usa

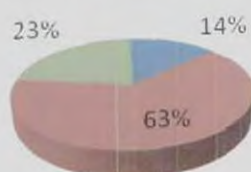


Gráfico 17 – Utilização: aula de monitoria (alunos de 5ª a 8ª série)

Fonte: Dados primários, 2007.

Avaliação: aula de monitoria

■ a) Ótimo ■ b) Bom ■ c) Regular ■ d) Ruim ■ e) Não respondentes

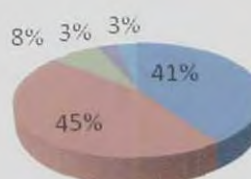


Gráfico 18 – Avaliação: aula de monitoria (alunos de 5ª a 8ª série)

Fonte: Dados primários, 2007.

As aulas de monitoria são oferecidas como uma forma de reforço do conteúdo ministrado em sala de aula. Poucos alunos afirmam freqüentar as aulas de monitoria sempre, a grande maioria o faz às vezes, quando surge necessidade de reforço escolar. Quanto à

avaliação das aulas de monitoria, a grande maioria considerou ótimo e bom. Foi citado por um aluno que o horário da aula de monitoria deve ser mais acessível, é conveniente verificar se essa é a opinião dos demais.

Em relação à biblioteca, obtiveram-se as seguintes respostas:

Tabela 23 – Utilização: biblioteca (alunos de 5ª a 8ª série)

| Biblioteca | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acum. | % de Respostas | % de Respostas Acum. |
|---------------|-----------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| a) Sempre | 14 | 14 | 21,21% | 21,21% |
| b) Às vezes | 49 | 63 | 74,24% | 95,45% |
| c) Não usa | 3 | 66 | 4,55% | 100,00% |
| Totais | 66 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 24 – Avaliação: biblioteca (alunos de 5ª a 8ª série)

| Biblioteca | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acum. | % de Respostas | % de Respostas Acum. |
|---------------|-----------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| a) Ótimo | 10 | 10 | 15,15% | 15,15% |
| b) Bom | 21 | 31 | 31,82% | 46,97% |
| c) Regular | 22 | 53 | 33,33% | 80,30% |
| d) Ruim | 13 | 66 | 19,70% | 100,00% |
| Totais | 66 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

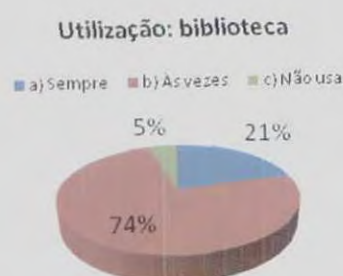


Gráfico 19 – Utilização: biblioteca (alunos de 5ª a 8ª série)

Fonte: Dados primários, 2007.



Gráfico 20 – Avaliação: aula biblioteca (alunos de 5ª a 8ª série)

Fonte: Dados primários, 2007.

A maioria dos alunos (74%) afirma utilizar a biblioteca da escola às vezes. Muitos consideram de bom a regular a biblioteca (65%) e 20% dos respondentes consideram a biblioteca ruim. O critério “biblioteca” é algo a ser repensado pela direção da escola, pois muitos alunos fizeram observações a respeito da “falta de livros”, principalmente para pesquisas de trabalhos escolares (livros didáticos), “horário limitado de atendimento”,

gostariam que a biblioteca estivesse aberta das 7h às 19h, atualmente o horário de atendimento é das 8h às 18h, “melhores computadores na biblioteca” para que possam realizar pesquisas via *internet*.

Em relação ao critério de computadores e *internet*, os alunos citaram:

Tabela 25 – Utilização: computadores/*internet* (alunos de 5ª a 8ª série)

| Computadores/ <i>internet</i> | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acum. | % de Respostas | % de Respostas Acum. |
|-------------------------------|-----------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| a) Sempre | 11 | 11 | 16,67% | 16,67% |
| b) Às vezes | 48 | 59 | 72,73% | 89,39% |
| c) Não usa | 7 | 66 | 10,61% | 100,00% |
| Totais | 66 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 26 – Avaliação: computadores/*internet* (alunos de 5ª a 8ª série)

| Computadores/ <i>internet</i> | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acum. | % de Respostas | % de Respostas Acum. |
|-------------------------------|-----------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| a) Ótimo | 2 | 2 | 3,03% | 3,03% |
| b) Bom | 15 | 17 | 22,73% | 25,76% |
| c) Regular | 29 | 46 | 43,94% | 69,70% |
| d) Ruim | 20 | 66 | 30,30% | 100,00% |
| Totais | 66 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Utilização: computadores/*internet*

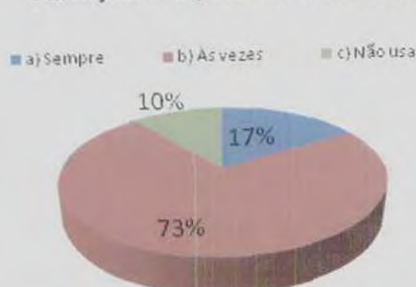


Gráfico 21 – Utilização: computadores (alunos de 5ª a 8ª série)

Fonte: Dados primários, 2007.

Avaliação: computadores/*internet*

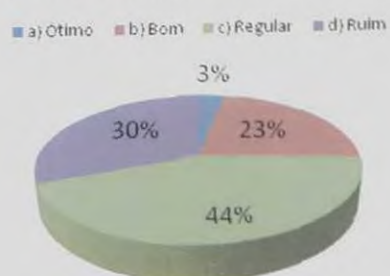


Gráfico 22 – Avaliação: computadores (alunos de 5ª a 8ª série)

Fonte: Dados primários, 2007.

A maioria dos alunos utiliza, às vezes, os computadores e o acesso à *internet* na escola. A maioria considera-os de regular a ruim. Tal situação deve-se ao fato de que mesmo que o colégio tenha investido na sala de informática no início deste ano, os computadores mais acessíveis aos alunos são os que estão na biblioteca, os mais velhos e desatualizados. Um aluno citou o fato de que esses computadores acessíveis não têm, por exemplo, entrada USB para gravação e acesso a arquivos em *pen drive*, que é atualmente uma ferramenta muito

comum a realidade desses alunos. Além das máquinas, os alunos citaram a “lentidão” da internet.

Em relação ao atendimento prestado na secretaria do colégio, obteve-se:

Tabela 27 – Utilização: secretaria (alunos de 5ª a 8ª série)

| Secretaria | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acum. | % de Respostas | % de Respostas Acum. |
|---------------|-----------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| a) Sempre | 8 | 8 | 12,12% | 12,12% |
| b) Às vezes | 48 | 56 | 72,73% | 84,85% |
| c) Não usa | 10 | 66 | 15,15% | 100,00% |
| Totais | 66 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 28 – Avaliação: atendimento da secretaria (alunos de 5ª a 8ª série)

| Atendimento secretaria | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acum. | % de Respostas | % de Respostas Acum. |
|------------------------|-----------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| a) Ótimo | 26 | 26 | 39,39% | 39,39% |
| b) Bom | 31 | 57 | 46,97% | 86,36% |
| c) Regular | 8 | 65 | 12,12% | 98,48% |
| d) Ruim | 1 | 66 | 1,52% | 100,00% |
| Totais | 66 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

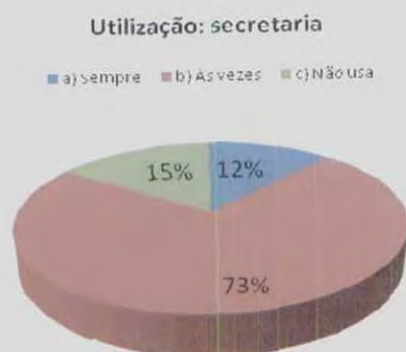


Gráfico 23 – Utilização: secretaria (alunos de 5ª a 8ª série)

Fonte: Dados primários, 2007.

Avaliação: atendimento secretaria

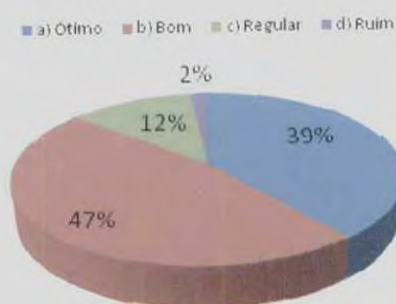


Gráfico 24 – Avaliação: secretaria (alunos de 5ª a 8ª série)

Fonte: Dados primários, 2007.

A maioria dos alunos utiliza a secretaria às vezes. E a grande maioria (86%) afirma que o atendimento prestado é ótimo e bom. Ninguém se manifestou a respeito desse critério, nenhum comentário foi feito.

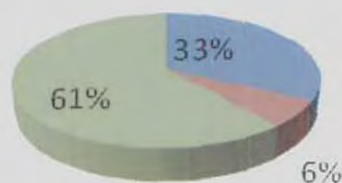
Tabela 29 – Utilização: escolinhas extracurriculares (alunos de 5ª a 8ª série)

| Escolinhas | Nº Respostas | Nº Respostas Acum. | % Respostas | % Respostas Acum. |
|---------------|--------------|--------------------|-------------|-------------------|
| a) Sempre | 22 | 22 | 33,33% | 33,33% |
| b) Às vezes | 4 | 26 | 6,06% | 39,39% |
| c) Não usa | 40 | 66 | 60,61% | 100,00% |
| Totais | 66 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Utilização: escolinhas extracurriculares

■ a) Sempre ■ b) Às vezes ■ c) Não usa

**Gráfico 25 – Utilização: escolinhas extracurriculares (alunos de 5ª a 8ª série)**

Fonte: Dados primários, 2007.

Sobre a utilização das atividades oferecidas através das escolinhas extracurriculares, apenas um terço dos alunos respondentes afirmaram utilizar. A maioria (60%) disse que não utiliza esse serviço.

Vale ressaltar que a escolinha extracurricular oferece modalidade de dança de salão, futsal, *street dance*, judô, violão, handebol, dentre outros. Entretanto, esse serviço não está incluso nas mensalidades, é oferecido e cobrado a parte de acordo com uma tabela de valores atualizada anualmente.

Solicitou-se também a avaliação dos alunos sobre o material didático utilizado e os professores, e como resposta, obteve-se:

Tabela 30 – Avaliação: material didático (alunos de 5ª a 8ª série)

| Material didático | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acum. | % de Respostas | % de Respostas Acum. |
|---------------------|-----------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| a) Ótimo | 26 | 26 | 39,39% | 39,39% |
| b) Bom | 24 | 50 | 36,36% | 75,76% |
| c) Regular | 11 | 61 | 16,67% | 92,42% |
| d) Ruim | 3 | 64 | 4,55% | 96,97% |
| e) Não respondentes | 2 | 66 | 3,03% | 100,00% |
| Totais | 66 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

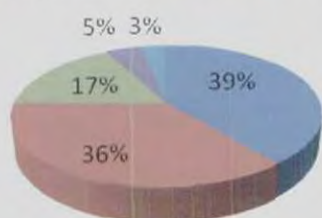
Tabela 31 – Avaliação: professores (alunos de 5ª a 8ª série)

| Professores | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acum. | % de Respostas | % de Respostas Acum. |
|---------------|-----------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| a) Ótimo | 30 | 30 | 45,45% | 45,45% |
| b) Bom | 26 | 56 | 39,39% | 84,85% |
| c) Regular | 10 | 66 | 15,15% | 100,00% |
| d) Ruim | 0 | 66 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 66 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Avaliação: material didático

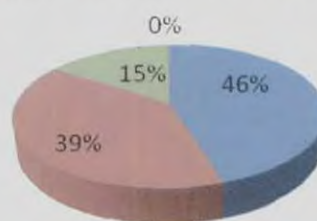
■ a) Ótimo ■ b) Bom ■ c) Regular ■ d) Ruim ■ e) Não respondentes

**Gráfico 26 – Avaliação: material didático (alunos de 5ª a 8ª série)**

Fonte: Dados primários, 2007.

Avaliação: professores

■ a) Ótimo ■ b) Bom ■ c) Regular ■ d) Ruim

**Gráfico 27 – Avaliação: professores (alunos de 5ª a 8ª série)**

Fonte: Dados primários, 2007.

A maioria dos alunos (75%) considera o material didático adotado pela escola ótimo e bom. Os alunos de 5ª a 8ª série utilizam apostilas do Sistema Positivo de Ensino, um material considerado referência nacional que passou a ser utilizado pelo colégio em 2006, já que até então se fazia uso de material próprio.

Em relação aos professores, a avaliação também foi satisfatória, com 85% dos respondentes considerando-os de ótimos a bons. Entretanto, através dos comentários foi possível verificar que muitos alunos do período da tarde reclamam de dois professores, um por não o considerarem adequado para as aulas de 5ª a 8ª e outro por não “passar a matéria” e “perder tempo com coisas não produtivas”.

Por fim, questionou-se a avaliação da limpeza da escola, sobre a qual responderam:

Tabela 32 – Utilização: banheiros (alunos de 5ª a 8ª série)

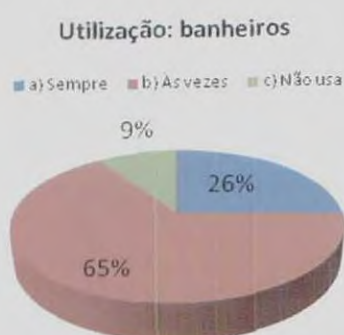
| Banheiros | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acum. | % de Respostas | % de Respostas Acum. |
|---------------|-----------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| a) Sempre | 17 | 17 | 25,76% | 25,76% |
| b) Às vezes | 43 | 60 | 65,15% | 90,91% |
| c) Não usa | 6 | 66 | 9,09% | 100,00% |
| Totais | 66 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

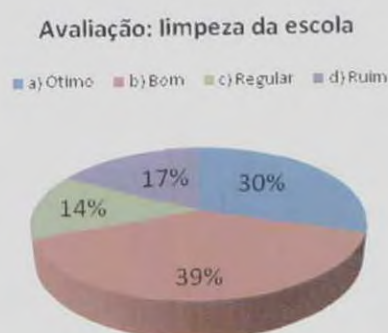
Tabela 33 – Avaliação: limpeza da escola (alunos de 5ª a 8ª série)

| Limpeza da escola | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acum. | % de Respostas | % de Respostas Acum. |
|-------------------|-----------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| a) Ótimo | 20 | 20 | 30,30% | 30,30% |
| b) Bom | 26 | 46 | 39,39% | 69,70% |
| c) Regular | 9 | 55 | 13,64% | 83,33% |
| d) Ruim | 11 | 66 | 16,67% | 100,00% |
| Totais | 66 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

**Gráfico 28 – Utilização: banheiros (alunos de 5ª a 8ª série)**

Fonte: Dados primários, 2007.

**Gráfico 29 – Avaliação: limpeza da escola (alunos de 5ª a 8ª série)**

Fonte: Dados primários, 2007.

Os alunos afirmaram utilizar os banheiros da escola sempre e às vezes (91%). E em relação à limpeza da escola 69% consideram ótima e boa, enquanto 31% consideram regular e ruim. Dentre os alunos que citaram regular e ruim, observou-se comentários nos instrumentos de pesquisa quanto aos banheiros do ginásio que são “menos limpos que os do pátio” e que deveriam ser pintados, pois nas portas tem-se “coisas escritas” o que acarreta em uma aparência de ambiente sujo e descuidado.

Muitos alunos citaram a necessidade de se consertar o telhado do ginásio de esporte, pois tem muitas goteiras e em períodos de chuva impede que se pratique esporte na disciplina de educação física. Alguns solicitaram também que a sala de dança seja reformada e que houvesse um espaço melhor para os lanches no recreio.

ENSINO MÉDIO

Os alunos de ensino médio, 1ª e 2ª séries e Terceirão, que compõem a amostra da pesquisa têm o seguinte perfil:

Tabela 34 – Faixa etária dos respondentes (alunos do ensino médio)

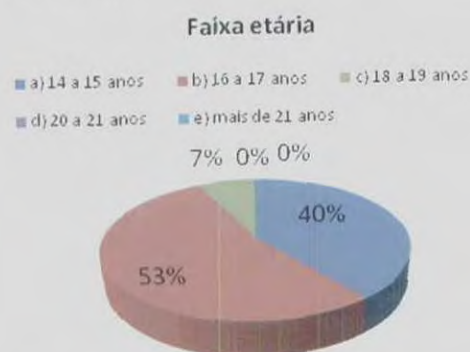
| Qual a sua idade? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|--------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) 14 a 15 anos | 17 | 17 | 39,53% | 39,53% |
| b) 16 a 17 anos | 23 | 40 | 53,49% | 93,02% |
| c) 18 a 19 anos | 3 | 43 | 6,98% | 100,00% |
| d) 20 a 21 anos | 0 | 43 | 0,00% | 100,00% |
| e) mais de 21 anos | 0 | 43 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 43 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 35 – Sexo dos respondentes (alunos do ensino médio)

| Sexo? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|---------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Masculino | 17 | 17 | 39,53% | 39,53% |
| b) Feminino | 26 | 43 | 60,47% | 100,00% |
| Totais | 43 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

**Gráfico 30 – Faixa etária dos respondentes (alunos do ensino médio)**

Fonte: Dados primários, 2007.

**Gráfico 31 – Sexo dos respondentes (alunos do ensino médio)**

Fonte: Dados primários, 2007.

A maioria dos respondentes tem idade entre 14 a 17 anos, sendo 60% do sexo feminino e 40% masculino.

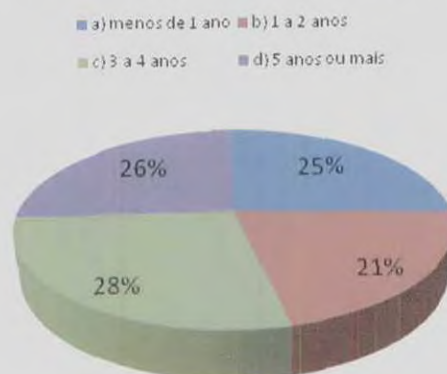
Questionou-se há quanto tempo os alunos estudam no Geração, obtendo-se a seguinte informação:

Tabela 36 – Há quanto tempo estuda no Geração? (alunos do ensino médio)

| Há quantos anos estuda no Geração? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|------------------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) menos de 1 ano | 11 | 11 | 25,58% | 25,58% |
| b) 1 a 2 anos | 9 | 20 | 20,93% | 46,51% |
| c) 3 a 4 anos | 12 | 32 | 27,91% | 74,42% |
| d) 5 anos ou mais | 11 | 43 | 25,58% | 100,00% |
| Totais | 43 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Há quantos anos estuda no Geração?

**Gráfico 32 – Há quanto tempo estuda no Geração? (alunos do ensino médio)**

Fonte: Dados primários, 2007.

Na amostra da pesquisa tem-se quase proporcionalmente o mesmo percentual de alunos em todas as faixas de tempo, com destaque para 54% de respondentes que estudam há mais de 3 anos no Geração.

Perguntou-se como os alunos conheceram o Geração e que critérios utilizam para a escolha de um colégio:

Tabela 37 – Como conheceu o Geração? (alunos do ensino médio)

| Como conheceu o Geração? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|--------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Pais | 13 | 13 | 30,23% | 30,23% |
| b) Amigos | 22 | 35 | 51,16% | 81,40% |
| c) Propagandas | 4 | 39 | 9,30% | 90,70% |
| d) Outros | 4 | 43 | 9,30% | 100,00% |
| Totais | 43 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 38 – Critérios para escolha/permanência no Geração? (alunos do ensino médio)

| Critério para escolha/permanência no Geração? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|---|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Amigos/familiares | 20 | 20 | 46,51% | 46,51% |
| b) Professores | 15 | 35 | 34,88% | 81,40% |
| c) Preço | 0 | 35 | 0,00% | 81,40% |
| d) Localização | 3 | 38 | 6,98% | 88,37% |
| e) Infra-estrutura | 1 | 39 | 2,33% | 90,70% |
| f) Material didático | 0 | 39 | 0,00% | 90,70% |
| g) Outros | 4 | 43 | 9,30% | 100,00% |
| Totais | 43 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

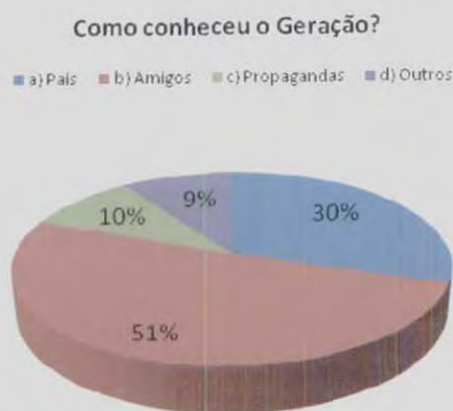


Gráfico 33 – Como conheceu o Geração (alunos do ensino médio)

Fonte: Dados primários, 2007.

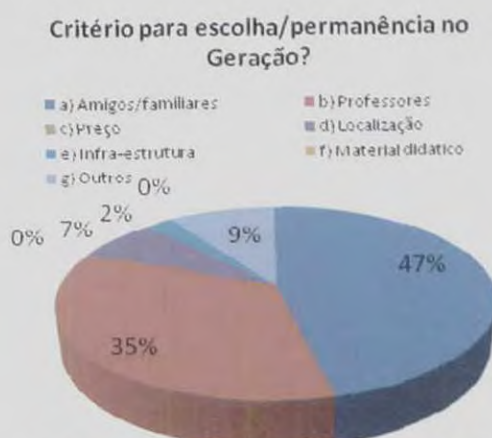


Gráfico 34 – Critérios para a escolha (alunos do ensino médio)

Fonte: Dados primários, 2007.

A maioria dos alunos afirmou ter conhecido o Geração através dos amigos ou dos pais. Outros meios observados foram: através da Fundação Municipal de Esportes, o Geração oferecia bolsas para alunos-atletas, através de indicação do antigo colégio ou através de outros parentes (tia, avó).

Dentre os critérios que consideram para a escolha ou permanência no Geração, citaram amigos/familiares e professores, em sua maioria (82%). No quesito “outros” verificou-se basicamente: disciplina e qualidade no ensino.

Os alunos do ensino médio foram também questionados sobre a utilização de aulas de assistência, computadores, biblioteca, secretaria e banheiros no Colégio Geração e sua avaliação em relação a esses aspectos.

Tabela 39 – Utilização: biblioteca (alunos do ensino médio)

| Utilização: biblioteca | Nº Respostas | Nº Resp. Acum. | % de Respostas | % Resp. Acum. |
|------------------------|--------------|----------------|----------------|---------------|
| a) Sempre | 15 | 15 | 34,88% | 34,88% |
| b) Às vezes | 24 | 39 | 55,81% | 90,70% |
| c) Não usa | 4 | 43 | 9,30% | 100,00% |
| Totais | 43 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 40 – Avaliação: biblioteca (alunos do ensino médio)

| Avaliação: biblioteca | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|-----------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Ótimo | 7 | 7 | 16,28% | 16,28% |
| b) Bom | 22 | 29 | 51,16% | 67,44% |
| c) Regular | 8 | 37 | 18,60% | 86,05% |
| d) Ruim | 4 | 41 | 9,30% | 95,35% |
| e) Não respondentes | 2 | 43 | 4,65% | 100,00% |
| Totais | 43 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

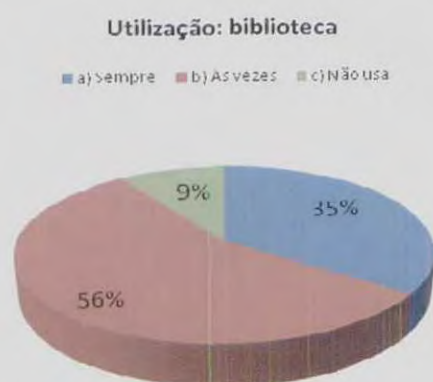


Gráfico 35 – Utilização: biblioteca
(alunos do ensino médio)

Fonte: Dados primários, 2007.



Gráfico 36 – Avaliação: biblioteca
(alunos do ensino médio)

Fonte: Dados primários, 2007.

Percebeu-se que a biblioteca é mais utilizada pelos alunos do ensino médio. Da mesma forma que os alunos de 5ª a 8ª, a biblioteca foi considerada de boa a regular. Para os alunos do ensino médio a biblioteca é utilizada com mais frequência para o empréstimo de livros de literatura que são destinados à preparação para provas de vestibular. Em relação a esses livros a biblioteca do Colégio Geração está bem equipada, atualizando-se anualmente, de acordo com a listagem de livros divulgada pela Coperve/UFSC, já que grande parte dos alunos tem por objetivo esta prova.

Tabela 41 – Utilização: computadores/internet (alunos do ensino médio)

| Utilização: computadores/internet | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|--------------------------------------|--------------------|------------------------------|----------------|-----------------------------|
| a) Sempre | 4 | 4 | 9,30% | 9,30% |
| b) Às vezes | 29 | 33 | 67,44% | 76,74% |
| c) Não usa | 10 | 43 | 23,26% | 100,00% |
| Totais | 43 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

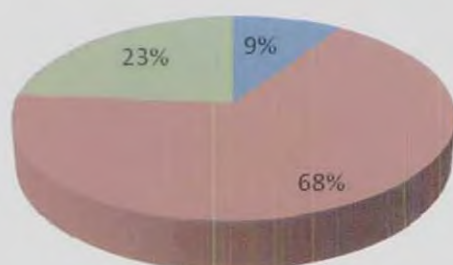
Tabela 42 – Avaliação: acesso à internet (alunos do ensino médio)

| Avaliação: acesso à internet | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|---------------------------------|--------------------|------------------------------|----------------|-----------------------------|
| a) Ótimo | 2 | 2 | 4,65% | 4,65% |
| b) Bom | 18 | 20 | 41,86% | 46,51% |
| c) Regular | 10 | 30 | 23,26% | 69,77% |
| d) Ruim | 13 | 43 | 30,23% | 100,00% |
| Totais | 43 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Utilização: computadores/internet

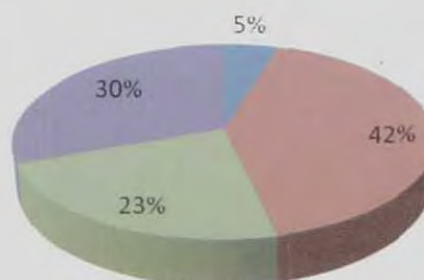
a) Sempre b) Às vezes c) Não usa

**Gráfico 37 – Utilização: computadores (alunos do ensino médio)**

Fonte: Dados primários, 2007.

Avaliação: acesso à internet

a) Ótimo b) Bom c) Regular d) Ruim

**Gráfico 38 – Avaliação: computadores (alunos do ensino médio)**

Fonte: Dados primários, 2007.

Em relação aos computadores e o acesso à *internet*, a maioria dos alunos os utiliza às vezes e 23% afirmou não utilizar. Quanto à avaliação mais da metade da amostra (53%) considera o acesso à *internet* de regular a ruim.

Tabela 43 – Utilização: secretaria (alunos do ensino médio)

| Utilização: secretaria | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|---------------------------|--------------------|------------------------------|----------------|-----------------------------|
| a) Sempre | 7 | 7 | 16,28% | 16,28% |
| b) Às vezes | 35 | 42 | 81,40% | 97,67% |
| c) Não usa | 1 | 43 | 2,33% | 100,00% |
| Totais | 43 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

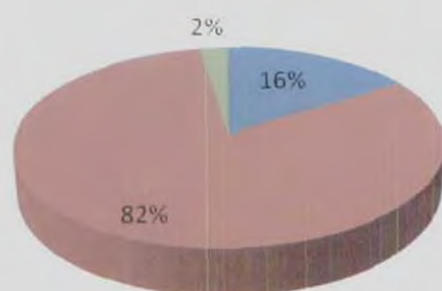
Tabela 44 – Avaliação: atendimento da secretaria (alunos do ensino médio)

| Avaliação: atendimento secretaria | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|--------------------------------------|--------------------|------------------------------|----------------|-----------------------------|
| a) Ótimo | 25 | 25 | 58,14% | 58,14% |
| b) Bom | 17 | 42 | 39,53% | 97,67% |
| c) Regular | 0 | 42 | 0,00% | 97,67% |
| d) Ruim | 1 | 43 | 2,33% | 100,00% |
| Totais | 43 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Utilização: secretaria

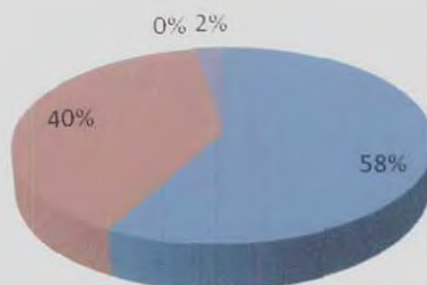
a) Sempre b) Às vezes c) Não usa

**Gráfico 39 – Utilização: secretaria
(alunos do ensino médio)**

Fonte: Dados primários, 2007.

Avaliação: atendimento secretaria

a) Ótimo b) Bom c) Regular d) Ruim

**Gráfico 40 – Avaliação: secretaria
(alunos do ensino médio)**

Fonte: Dados primários, 2007.

Sobre a secretaria da escola, os alunos do ensino médio afirmaram utilizar às vezes (82%). A maioria absoluta (98%) avaliou o atendimento como ótimo e bom.

Tabela 45 – Utilização: aulas de assistência (alunos do ensino médio)

| Utilização: aula de assistência | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|---------------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Sempre | 16 | 16 | 37,21% | 37,21% |
| b) Às vezes | 18 | 34 | 41,86% | 79,07% |
| c) Não usa | 9 | 43 | 20,93% | 100,00% |
| Totais | 43 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

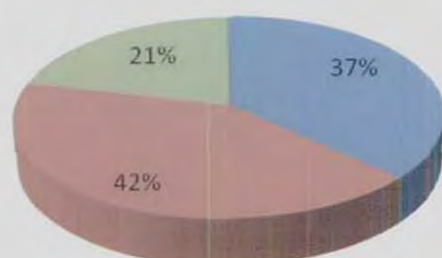
Tabela 46 – Avaliação: aulas de assistência (alunos do ensino médio)

| Avaliação: aula de assistência | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|--------------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Ótimo | 16 | 16 | 37,21% | 37,21% |
| b) Bom | 17 | 33 | 39,53% | 76,74% |
| c) Regular | 5 | 38 | 11,63% | 88,37% |
| d) Ruim | 1 | 39 | 2,33% | 90,70% |
| e) Não respondentes | 4 | 43 | 9,30% | 100,00% |
| Totais | 43 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Utilização: aula de assistência

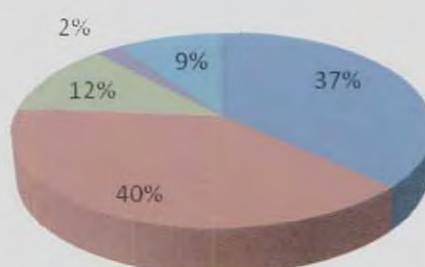
a) Sempre b) Às vezes c) Não usa

**Gráfico 41 – Utilização: aula de assistência (alunos do ensino médio)**

Fonte: Dados primários, 2007.

Avaliação: aula de assistência

a) Ótimo b) Bom c) Regular d) Ruim e) Não respondentes

**Gráfico 42 – Avaliação: aula de assistência (alunos do ensino médio)**

Fonte: Dados primários, 2007.

A utilização das aulas de assistência é maior pelos alunos do ensino médio, 37% afirmam utilizá-la sempre e 42% às vezes. Sobre a avaliação, 77% consideram ótimo e bom.

Os professores e material didático foram também avaliados pelos alunos, tendo resultado as informações abaixo:

Tabela 47 – Avaliação: professores (alunos do ensino médio)

| Avaliação: professores | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|---------------------------|--------------------|------------------------------|----------------|-----------------------------|
| a) Ótimo | 23 | 23 | 53,49% | 53,49% |
| b) Bom | 17 | 40 | 39,53% | 93,02% |
| c) Regular | 2 | 42 | 4,65% | 97,67% |
| d) Ruim | 1 | 43 | 2,33% | 100,00% |
| Totais | 43 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

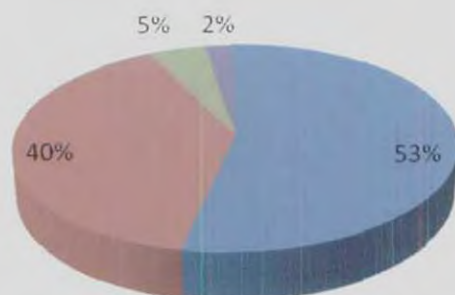
Tabela 48 – Avaliação: material didático (alunos do ensino médio)

| Avaliação: material didático | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|---------------------------------|--------------------|------------------------------|----------------|-----------------------------|
| a) Ótimo | 16 | 16 | 37,21% | 37,21% |
| b) Bom | 22 | 38 | 51,16% | 88,37% |
| c) Regular | 3 | 41 | 6,98% | 95,35% |
| d) Ruim | 2 | 43 | 4,65% | 100,00% |
| Totais | 43 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Avaliação: professores

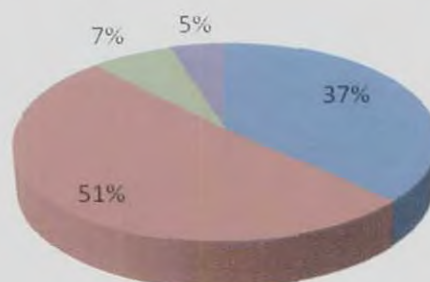
a) Ótimo b) Bom c) Regular d) Ruim

**Gráfico 43 – Avaliação: professores (alunos do ensino médio)**

Fonte: Dados primários, 2007.

Avaliação: material didático

a) Ótimo b) Bom c) Regular d) Ruim

**Gráfico 44 – Avaliação: material didático (alunos do ensino médio)**

Fonte: Dados primários, 2007.

Os professores forma considerados pela maioria (93%) como ótimo e bons, bem como o material didático (88%). O ensino médio também utiliza apostilas do Sistema Positivo de Ensino.

Por último, solicitou-se a avaliação da limpeza da escola, apresentando os seguintes resultados:

Tabela 49 – Utilização: banheiros (alunos do ensino médio)

| Utilização: banheiros | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|--------------------------|--------------------|------------------------------|----------------|-----------------------------|
| a) Sempre | 19 | 19 | 44,19% | 44,19% |
| b) Às vezes | 20 | 39 | 46,51% | 90,70% |
| c) Não usa | 4 | 43 | 9,30% | 100,00% |
| Totais | 43 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 50 – Avaliação: limpeza da escola (alunos do ensino médio)

| Avaliação: limpeza da escola | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|---------------------------------|--------------------|------------------------------|----------------|-----------------------------|
| a) Ótimo | 29 | 29 | 67,44% | 67,44% |
| b) Bom | 12 | 41 | 27,91% | 95,35% |
| c) Regular | 2 | 43 | 4,65% | 100,00% |
| d) Ruim | 0 | 43 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 43 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

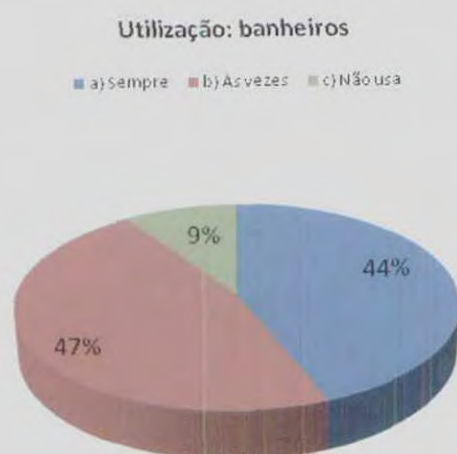


Gráfico 45 – Utilização: banheiros
(alunos do ensino médio)
Fonte: Dados primários, 2007.

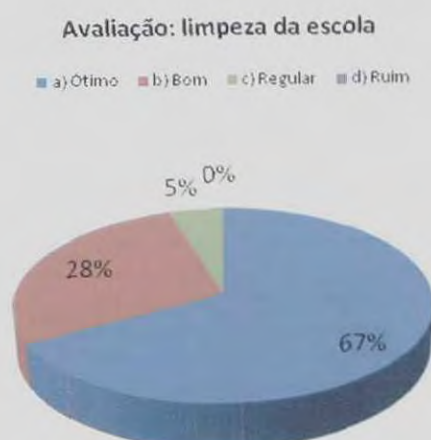


Gráfico 46 – Avaliação: limpeza da escola
(alunos do ensino médio)
Fonte: Dados primários, 2007.

Os alunos afirmaram utilizar os banheiros da escola sempre (44%) e às vezes (47%). Coincidentemente, da mesma forma que os alunos de 5ª a 8ª, o percentual de alunos do ensino médio que afirma não utilizar os banheiros foi de 9%.

A limpeza foi avaliada em sua maioria como ótima e boa, nenhum aluno da amostra do ensino médio considerou a limpeza da escola ruim.

Poucos alunos fizeram comentários ou sugestões nos instrumentos de pesquisa. Sendo que as solicitações mais relevantes foram: mais prática de esportes, pois só participam de uma gincana por ano; maior segurança próximo ao colégio; mais saídas de campo e viagens de estudo; menos alunos por sala; e que as aulas do Terceirão deveriam ser gravadas para que possam ser assistidas posteriormente.

Para finalizar a análise de como os clientes do Colégio Geração o avaliam e qual sua satisfação quanto ao que é oferecido, questionaram-se os pais dos alunos em relação aos aspectos de caracterização de perfil, nível de conhecimento sobre o colégio, grau de satisfação e opiniões relevantes.

CLIENTES: PAIS OU RESPONSÁVEIS

Os pais/responsáveis dos alunos participantes da pesquisa responderam a um questionário específico no qual objetiva-se traçar o perfil sócio-econômico e identificar o nível de conhecimento e satisfação desses clientes.

Tabela 51 – Faixa etária (respondentes pais/responsáveis)

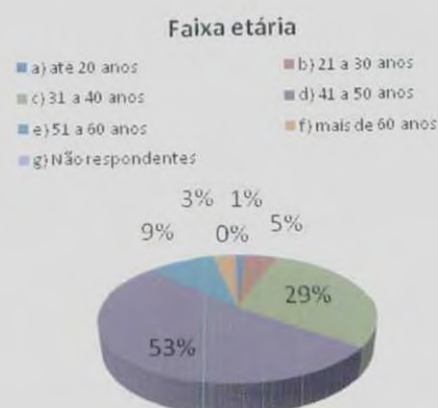
| Qual a sua idade? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|---------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) até 20 anos | 2 | 2 | 1,28% | 1,28% |
| b) 21 a 30 anos | 7 | 9 | 4,49% | 5,77% |
| c) 31 a 40 anos | 46 | 55 | 29,49% | 35,26% |
| d) 41 a 50 anos | 82 | 137 | 52,56% | 87,82% |
| e) 51 a 60 anos | 14 | 151 | 8,97% | 96,79% |
| f) mais de 60 anos | 5 | 156 | 3,21% | 100,00% |
| g) Não respondentes | 0 | 156 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 156 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

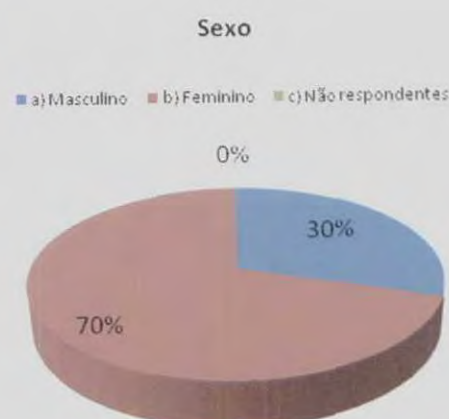
Tabela 52 – Sexo (respondentes pais/responsáveis)

| Sexo? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|---------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Masculino | 47 | 47 | 30,13% | 30,13% |
| b) Feminino | 109 | 156 | 69,87% | 100,00% |
| c) Não respondentes | 0 | 156 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 156 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

**Gráfico 47 – Faixa etária (respondentes pais ou responsáveis)**

Fonte: Dados primários, 2007.

**Gráfico 48 – Sexo (respondentes pais ou responsáveis)**

Fonte: Dados primários, 2007.

A maior parte dos respondentes (82%) tem entre 31 a 50 anos de idade, sendo que a amostra foi composta por 70% mulheres e 30% homens.

Tabela 53 – Estado civil (respondentes pais/responsáveis)

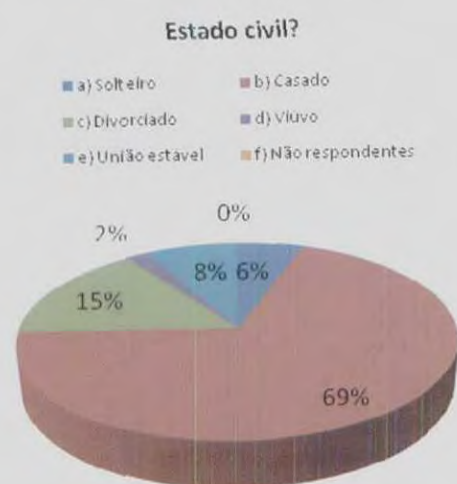
| Estado civil? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|---------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Solteiro | 9 | 9 | 5,77% | 5,77% |
| b) Casado | 108 | 117 | 69,23% | 75,00% |
| c) Divorciado | 24 | 141 | 15,38% | 90,38% |
| d) Viúvo | 3 | 144 | 1,92% | 92,31% |
| e) União estável | 12 | 156 | 7,69% | 100,00% |
| f) Não respondentes | 0 | 156 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 156 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

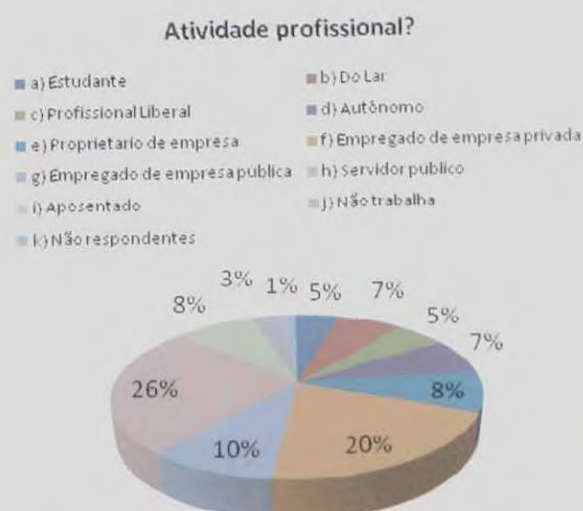
Tabela 54 – Atividade profissional (respondentes pais/responsáveis)

| Atividade profissional? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|------------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Estudante | 7 | 7 | 4,43% | 4,43% |
| b) Do Lar | 11 | 18 | 6,96% | 11,39% |
| c) Profissional Liberal | 8 | 26 | 5,06% | 16,46% |
| d) Autônomo | 11 | 37 | 6,96% | 23,42% |
| e) Proprietário de empresa | 13 | 50 | 8,23% | 31,65% |
| f) Empregado empresa privada | 32 | 82 | 20,25% | 51,90% |
| g) Empregado empresa pública | 15 | 97 | 9,49% | 61,39% |
| h) Servidor público | 41 | 138 | 25,95% | 87,34% |
| i) Aposentado | 13 | 151 | 8,23% | 95,57% |
| j) Não trabalha | 5 | 156 | 3,16% | 98,73% |
| k) Não respondentes | 2 | 158 | 1,27% | 100,00% |
| Totais | 158 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

**Gráfico 49 – Estado civil (respondentes pais ou responsáveis)**

Fonte: Dados primários, 2007.

**Gráfico 50 – Atividade profissional (respondentes pais ou responsáveis)**

Fonte: Dados primários, 2007.

A maioria dos pais são casados (69%), sendo que 15% são divorciados. Como atividades profissionais predominantes verificaram-se “servidor público” em 26% dos casos e “empregado de empresa privada” em 20% dos casos.

Tabela 55 – Escolaridade (respondentes pais/responsáveis)

| Escolaridade? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|---------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Fundamental incompleto | 3 | 3 | 1,92% | 1,92% |
| b) Fundamental completo | 4 | 7 | 2,56% | 4,49% |
| c) Médio incompleto | 3 | 10 | 1,92% | 6,41% |
| d) Médio completo | 23 | 33 | 14,74% | 21,15% |
| e) Superior incompleto | 21 | 54 | 13,46% | 34,62% |
| f) Superior completo | 102 | 156 | 65,38% | 100,00% |
| g) Não respondentes | 0 | 156 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 156 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 56 – Número de pessoas na família (respondentes pais/responsáveis)

| Quantas pessoas residem com você? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|-----------------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Nenhuma | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% |
| b) 1 | 7 | 7 | 4,49% | 4,49% |
| c) 2 | 41 | 48 | 26,28% | 30,77% |
| d) 3 ou mais | 108 | 156 | 69,23% | 100,00% |
| e) Não respondentes | 0 | 156 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 156 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

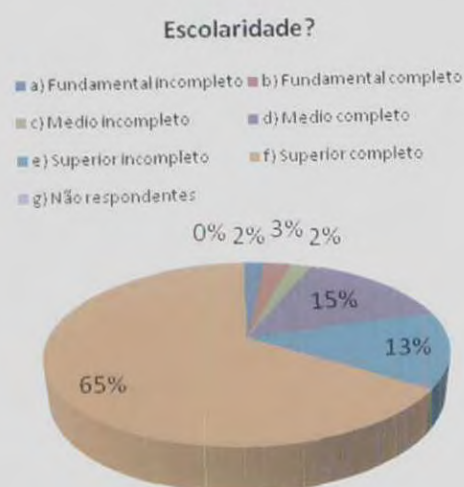


Gráfico 51 – Escolaridade (respondentes pais ou responsáveis)

Fonte: Dados primários, 2007.

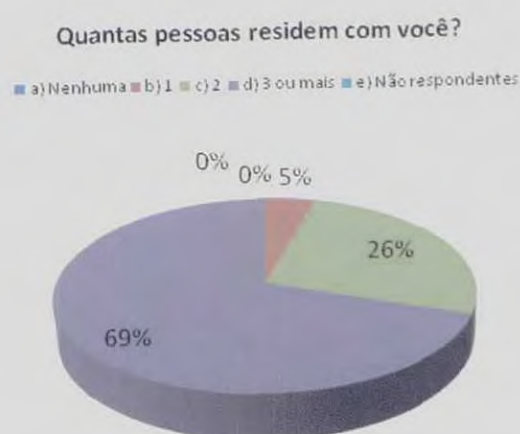


Gráfico 52 – N° de pessoas na família (respondentes pais ou responsáveis)

Fonte: Dados primários, 2007.

Quanto à escolaridade, 65% dos pais têm o ensino superior completo e 28% tem entre médio completo a superior incompleto.

Quanto ao tamanho das famílias, em 69% a família é composta por, além do respondente, três pessoas ou mais, e em 26% pelo respondente e mais duas pessoas.

Tabela 57 – Renda mensal familiar (respondentes pais/responsáveis)

| Renda mensal familiar? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|-----------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) até R\$ 1.000 | 5 | 5 | 3,21% | 3,21% |
| b) de R\$ 1.001 a R\$ 3.000 | 43 | 48 | 27,56% | 30,77% |
| c) de R\$ 3.001 a R\$ 5.000 | 63 | 111 | 40,38% | 71,15% |
| d) de R\$ 5.001 a R\$ 7.000 | 23 | 134 | 14,74% | 85,90% |
| e) Acima de R\$ 7.000 | 17 | 151 | 10,90% | 96,79% |
| f) Não respondentes | 5 | 156 | 3,21% | 100,00% |
| Totais | 156 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 58 – Composição da renda familiar (respondentes pais/responsáveis)

| Quantos participam da composição da renda? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|--|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) 1 pessoa | 44 | 44 | 28,21% | 28,21% |
| b) 2 pessoas | 89 | 133 | 57,05% | 85,26% |
| c) 3 pessoas | 7 | 140 | 4,49% | 89,74% |
| d) 4 pessoas | 11 | 151 | 7,05% | 96,79% |
| e) 5 ou mais pessoas | 3 | 154 | 1,92% | 98,72% |
| f) Não respondentes | 2 | 156 | 1,28% | 100,00% |
| Totais | 156 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

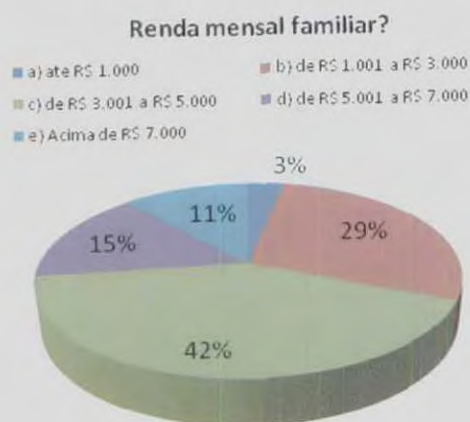


Gráfico 53 – Renda mensal familiar (respondentes pais ou responsáveis)

Fonte: Dados primários, 2007.

Quantos participam da composição da renda?

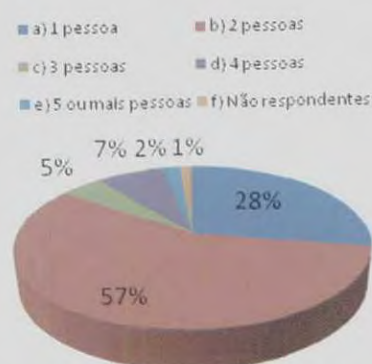


Gráfico 54 – Composição da renda familiar (respondentes pais ou responsáveis)

Fonte: Dados primários, 2007.

Quanto à renda familiar, 68% da amostra possuem uma renda acima de R\$ 3.000,00. E quanto à composição da renda familiar, em 85% dos casos é de responsabilidade de uma ou duas pessoas.

Tabela 59 – Local de residência (respondentes pais/responsáveis)

| Local de residência: | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|--------------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Bairros próximos ao colégio | 113 | 113 | 72,44% | 72,44% |
| b) Centro de Florianópolis | 6 | 119 | 3,85% | 76,28% |
| c) Norte da Ilha | 10 | 129 | 6,41% | 82,69% |
| d) Sul da Ilha | 9 | 138 | 5,77% | 88,46% |
| e) Continente | 8 | 146 | 5,13% | 93,59% |
| f) Outros | 9 | 155 | 5,77% | 99,36% |
| g) Não respondentes | 1 | 156 | 0,64% | 100,00% |
| Totais | 156 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

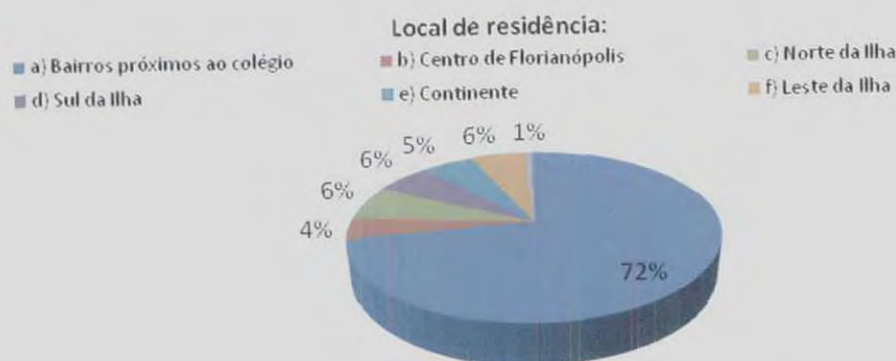


Gráfico 55 – Local de residência (respondentes pais ou responsáveis)

Fonte: Dados primários, 2007.

Com relação ao local de residência, 72% residem em bairros próximos ao colégio (Córrego Grande, Trindade, Itacorubi, dentre outros).

Tabela 60 – Número de filhos que estudam no Geração

| Nº filhos estudando no Geração | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|--------------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) 1 | 107 | 107 | 68,59% | 68,59% |
| b) 2 | 44 | 151 | 28,21% | 96,79% |
| c) 3 | 2 | 153 | 1,28% | 98,08% |
| d) 4 ou mais | 2 | 155 | 1,28% | 99,36% |
| e) Não respondentes | 1 | 156 | 0,64% | 100,00% |
| Totais | 156 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

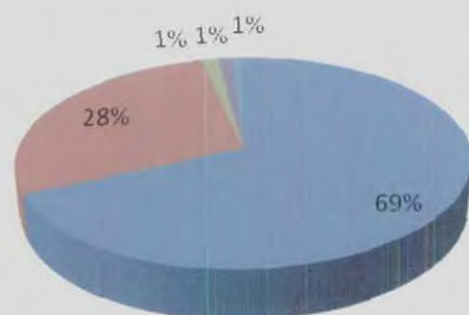
Tabela 61 – Há quanto tempo estudam no Geração

| Há quanto tempo estudam no Geração? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|-------------------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) até 1 ano | 52 | 52 | 33,33% | 33,33% |
| b) 1 a 2 anos | 38 | 90 | 24,36% | 57,69% |
| c) 3 a 4 anos | 40 | 130 | 25,64% | 83,33% |
| d) 5 anos ou mais | 25 | 155 | 16,03% | 99,36% |
| e) Não respondentes | 1 | 156 | 0,64% | 100,00% |
| Totais | 156 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Nº filhos estudando no Geração

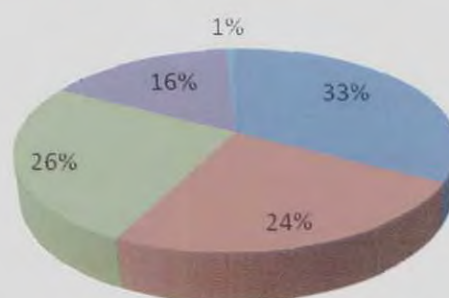
■ a) 1 ■ b) 2 ■ c) 3 ■ d) 4 ou mais ■ e) Não respondentes

**Gráfico 56 – Nº de filhos que estudam no Geração (respondentes pais ou responsáveis)**

Fonte: Dados primários, 2007.

Há quanto tempo estudam no Geração?

■ a) até 1 ano ■ b) 1 a 2 anos
■ c) 3 a 4 anos ■ d) 5 anos ou mais
■ e) Não respondentes

**Gráfico 57 – Há quanto tempo estudam no Geração (respondentes pais ou responsáveis)**

Fonte: Dados primários, 2007.

Dentre os pais ou responsáveis que participaram da pesquisa, 97% tem de um a dois filhos matriculados no Geração. Sendo que 33% estudam a menos de um ano a escola, e 42% estudam há mais de três anos.

Tabela 62 – Responsável pela escolha do Geração (respondentes pais/responsáveis)

| Quem escolheu o Geração? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|--------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Mãe | 101 | 101 | 48,56% | 48,56% |
| b) Pai | 57 | 158 | 27,40% | 75,96% |
| c) Aluno | 38 | 196 | 18,27% | 94,23% |
| d) Parentes | 7 | 203 | 3,37% | 97,60% |
| e) Outros | 5 | 208 | 2,40% | 100,00% |
| f) Não respondentes | 0 | 208 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 208 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

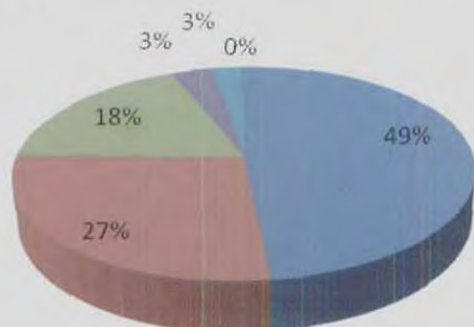
Tabela 63 – Como conheceu o Geração (respondentes pais/responsáveis)

| Como conheceu o Geração? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|------------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Através de outras pessoas | 115 | 115 | 70,99% | 70,99% |
| b) Folders/panfletos | 5 | 120 | 3,09% | 74,07% |
| c) Comercial de TV | 8 | 128 | 4,94% | 79,01% |
| d) Site | 0 | 128 | 0,00% | 79,01% |
| e) Eventos | 4 | 132 | 2,47% | 81,48% |
| f) Outros | 30 | 162 | 18,52% | 100,00% |
| g) Não respondentes | 0 | 162 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 162 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Quem escolheu o Geração?

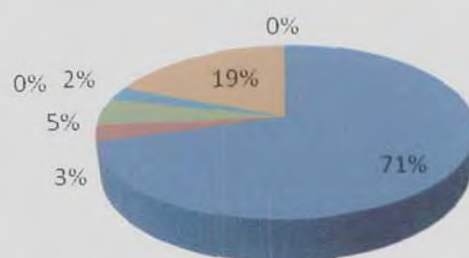
a) Mãe b) Pai c) Aluno
 d) Parentes e) Outros f) Não respondentes

**Gráfico 58 – Responsável pela escolha do Geração (respondentes pais ou responsáveis)**

Fonte: Dados primários, 2007.

Como conheceu o Geração?

a) Através de outras pessoas b) Folders/panfletos
 c) Comercial de TV d) Site
 e) Eventos f) Outros
 g) Não respondentes

**Gráfico 59 – Como conheceu o Geração (respondentes pais ou responsáveis)**

Fonte: Dados primários, 2007.

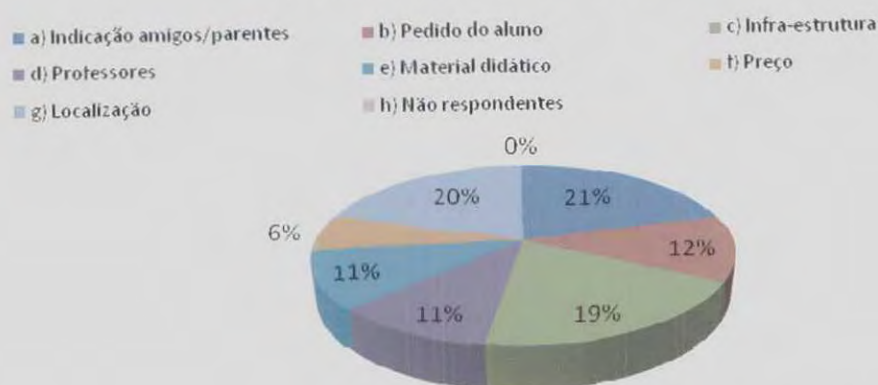
Em 49% dos casos que escolheu o Geração foram as mães, entretanto muitas famílias fazem isso em conjunto (pai, mãe, aluno e, às vezes, com o auxílio de profissionais especializados – psicopedagogo ou psicólogo, por exemplo).

Quanto ao meio pelo qual os pais ou responsáveis tiveram conhecimento do Colégio Geração, em 71% ocorreu através de outras pessoas. Os 19% que responderam “outros” representam: indicação de escolas parceiras; bolsas de estudos em parceria com a Fundação Municipal de Esportes e Elase; e após o encerramento das atividades do Colégio Barddal.

Tabela 64 – Critérios para escolha de um colégio (respondentes pais/responsáveis)

| Principal critério para escolha de um colégio | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|---|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Indicação amigos/parentes | 34 | 34 | 21,25% | 21,25% |
| b) Pedido do aluno | 19 | 53 | 11,88% | 33,13% |
| c) Infra-estrutura | 31 | 84 | 19,38% | 52,50% |
| d) Professores | 17 | 101 | 10,63% | 63,13% |
| e) Material didático | 17 | 118 | 10,63% | 73,75% |
| f) Preço | 10 | 128 | 6,25% | 80,00% |
| g) Localização | 32 | 160 | 20,00% | 100,00% |
| h) Não respondentes | 0 | 160 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 160 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Principal critério para escolha de um colégio**Gráfico 60 – Critérios para a escolha de um colégio (respondentes pais ou responsáveis)**

Fonte: Dados primários, 2007

Quanto aos principais critérios considerados na escolha por uma escola, obtiveram-se as seguintes respostas em ordem de prioridades: indicação de amigos/familiares, localização, infra-estrutura oferecida, pedido do aluno, professores, material didático e preço.

Antes de solicitar aos pais seu nível de satisfação em relação ao que é oferecido pelo colégio, solicitou-se a informação sobre o nível de conhecimento que possuem a respeito de cada critério.

Tabela 65 – Conhecimento sobre o que o colégio oferece (pais/responsáveis)

| Nível de conhecimento sobre o que o colégio oferece? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|--|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Muito conhecimento | 30 | 30 | 19,23% | 19,23% |
| b) Conhece o principal | 101 | 131 | 64,74% | 83,97% |
| c) Pouco conhecimento | 9 | 140 | 5,77% | 89,74% |
| d) Nenhum conhecimento | 0 | 140 | 0,00% | 89,74% |
| e) Não respondentes | 16 | 156 | 10,26% | 100,00% |
| Totais | 156 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

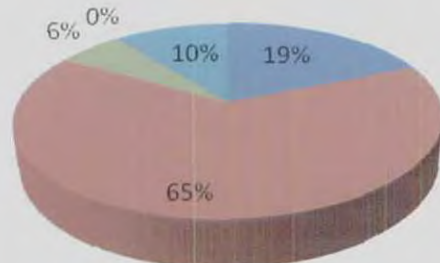
Tabela 66 – Nível de satisfação: professores (pais/responsáveis)

| Satisfação: Professores | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|-------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Muito satisfeito | 52 | 52 | 33,33% | 33,33% |
| b) Satisfeito | 90 | 142 | 57,69% | 91,03% |
| c) Pouco satisfeito | 11 | 153 | 7,05% | 98,08% |
| d) Insatisfeito | 1 | 154 | 0,64% | 98,72% |
| e) Desconhece | 0 | 154 | 0,00% | 98,72% |
| f) Não respondentes | 2 | 156 | 1,28% | 100,00% |
| Totais | 156 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Nível de conhecimento sobre o que o colégio oferece?

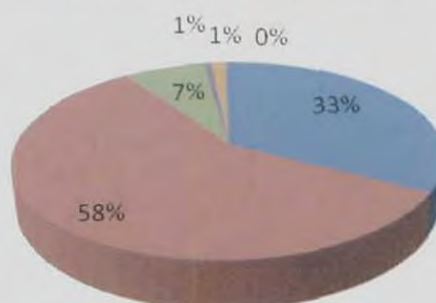
- a) Muito conhecimento b) Conhece o principal
 c) Pouco conhecimento d) Nenhum conhecimento
 e) Não respondentes

**Gráfico 61 – Nível de conhecimento sobre o que o colégio oferece (pais ou responsáveis)**

Fonte: Dados primários, 2007.

Satisfação: Professores

- a) Muito satisfeito b) Satisfeito
 c) Pouco satisfeito d) Insatisfeito
 e) Desconhece f) Não respondentes

**Gráfico 62 – Satisfação: professores (pais ou responsáveis)**

Fonte: Dados primários, 2007.

A maioria dos respondentes (65%) afirma conhecer o principal (professores, material, estrutura), enquanto 19% disseram ter muito conhecimento e que buscam sempre se manterem atualizados sobre a escola. 10% dos pais não responderam essa questão.

Quanto à satisfação sobre os professores, 91% dos pais afirmaram estar muito satisfeitos ou satisfeitos.

Tabela 67 – Nível de satisfação: coordenação (pais/responsáveis)

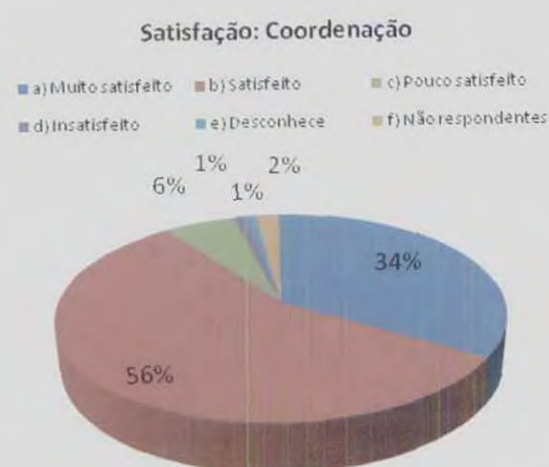
| Satisfação: Coordenação | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|-------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Muito satisfeito | 53 | 53 | 33,97% | 33,97% |
| b) Satisfeito | 88 | 141 | 56,41% | 90,38% |
| c) Pouco satisfeito | 9 | 150 | 5,77% | 96,15% |
| d) Insatisfeito | 2 | 152 | 1,28% | 97,44% |
| e) Desconhece | 1 | 153 | 0,64% | 98,08% |
| f) Não respondentes | 3 | 156 | 1,92% | 100,00% |
| Totais | 156 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 68 – Nível de satisfação: direção (pais/responsáveis)

| Satisfação: Direção | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|---------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Muito satisfeito | 75 | 75 | 48,08% | 48,08% |
| b) Satisfeito | 70 | 145 | 44,87% | 92,95% |
| c) Pouco satisfeito | 4 | 149 | 2,56% | 95,51% |
| d) Insatisfeito | 2 | 151 | 1,28% | 96,79% |
| e) Desconhece | 2 | 153 | 1,28% | 98,08% |
| f) Não respondentes | 3 | 156 | 1,92% | 100,00% |
| Totais | 156 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

**Gráfico 63 – Satisfação: coordenação (pais ou responsáveis)**

Fonte: Dados primários, 2007.

**Gráfico 64 – Satisfação: direção (pais ou responsáveis)**

Fonte: Dados primários, 2007.

Sobre a coordenação, 90% consideram-se muito satisfeitos ou satisfeitos. Igualmente no critério “direção” que obteve 93% de aprovação (muito satisfeito e satisfeito).

Tabela 69 – Nível de satisfação: atendimento secretaria/financeiro (pais/responsáveis)

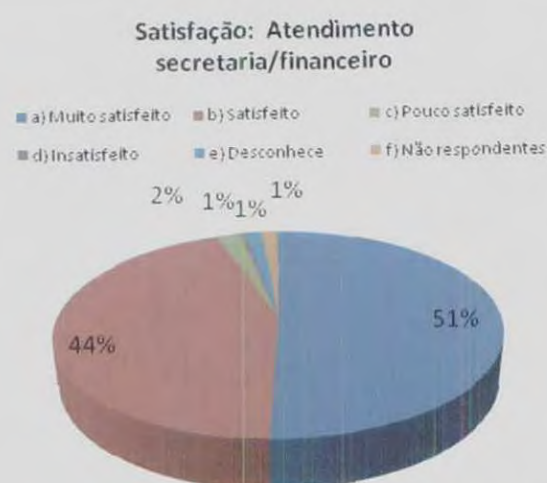
| Satisfação: Atendimento secretaria/financeiro | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|---|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Muito satisfeito | 79 | 79 | 50,64% | 50,64% |
| b) Satisfeito | 69 | 148 | 44,23% | 94,87% |
| c) Pouco satisfeito | 3 | 151 | 1,92% | 96,79% |
| d) Insatisfeito | 1 | 152 | 0,64% | 97,44% |
| e) Desconhece | 2 | 154 | 1,28% | 98,72% |
| f) Não respondentes | 2 | 156 | 1,28% | 100,00% |
| Totais | 156 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

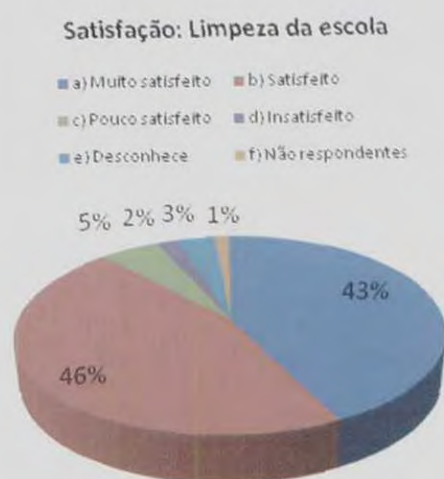
Tabela 70 – Nível de satisfação: limpeza da escola (pais/responsáveis)

| Satisfação: Limpeza da escola | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|-------------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Muito satisfeito | 67 | 67 | 42,95% | 42,95% |
| b) Satisfeito | 71 | 138 | 45,51% | 88,46% |
| c) Pouco satisfeito | 8 | 146 | 5,13% | 93,59% |
| d) Insatisfeito | 3 | 149 | 1,92% | 95,51% |
| e) Desconhece | 5 | 154 | 3,21% | 98,72% |
| f) Não respondentes | 2 | 156 | 1,28% | 100,00% |
| Totais | 156 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

**Gráfico 65 – Satisfação: atendimento secretaria/financeiro (pais ou responsáveis)**

Fonte: Dados primários, 2007.

**Gráfico 66 – Satisfação: limpeza da escola (pais ou responsáveis)**

Fonte: Dados primários, 2007.

O atendimento secretaria/financeiro apresentou o maior percentual de alta satisfação (51%) e 44% satisfeitos. A limpeza da escola foi também satisfatória (91% muito satisfeito e satisfeito).

Tabela 71 – Nível de satisfação: material didático (pais/responsáveis)

| Satisfação: Material didático | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|-------------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Muito satisfeito | 51 | 51 | 32,69% | 32,69% |
| b) Satisfeito | 85 | 136 | 54,49% | 87,18% |
| c) Pouco satisfeito | 13 | 149 | 8,33% | 95,51% |
| d) Insatisfeito | 2 | 151 | 1,28% | 96,79% |
| e) Desconhece | 0 | 151 | 0,00% | 96,79% |
| f) Não respondentes | 5 | 156 | 3,21% | 100,00% |
| Totais | 156 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

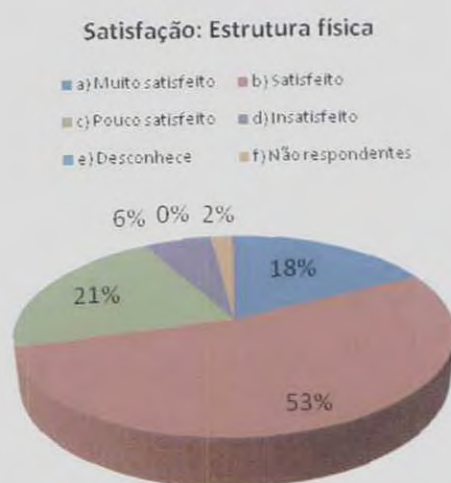
Tabela 72 – Nível de satisfação: estrutura física (pais/responsáveis)

| Satisfação: Estrutura física | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|------------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Muito satisfeito | 28 | 28 | 17,95% | 17,95% |
| b) Satisfeito | 83 | 111 | 53,21% | 71,15% |
| c) Pouco satisfeito | 33 | 144 | 21,15% | 92,31% |
| d) Insatisfeito | 9 | 153 | 5,77% | 98,08% |
| e) Desconhece | 0 | 153 | 0,00% | 98,08% |
| f) Não respondentes | 3 | 156 | 1,92% | 100,00% |
| Totais | 156 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

**Gráfico 67 – Satisfação: material didático (pais ou responsáveis)**

Fonte: Dados primários, 2007.

**Gráfico 68 – Satisfação: estrutura física (pais ou responsáveis)**

Fonte: Dados primários, 2007.

O material didático apresentou satisfação em 88% da amostra, entretanto, 8% consideram-se pouco satisfeitos. Tal afirmação foi justificada por alguns comentários feitos nos questionários por alguns pais de 1ª a 4ª série que consideram que deveria ser adotado o material apostilado Positivo.

A estrutura física obteve aprovação de 71% dos respondentes. E apresentou os maiores percentuais de pouca satisfação e insatisfação (27%). Muitos pais reclamam do estacionamento da escola, solicitando que tivesse alguém para auxiliar os pais na entrada e saída de alunos. Questionaram também a inexistência de sinalização de área escolar na rua da escola.

Alguns pais citam a existência de problemas no telhado da sala onde está a turma 7ªB e no ginásio da escola.

Muitos comentários foram feitos solicitando um espaço apropriado para as aulas de *street dance*, dança de salão e judô, pois acontecem atualmente no mesmo espaço do futsal e o barulho excessivo dificulta às aulas dessas oficinas.

Tabela 73 – Nível de satisfação: biblioteca (pais/responsáveis)

| Satisfação: Biblioteca | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Muito satisfeito | 22 | 22 | 14,10% | 14,10% |
| b) Satisfeito | 75 | 97 | 48,08% | 62,18% |
| c) Pouco satisfeito | 30 | 127 | 19,23% | 81,41% |
| d) Insatisfeito | 9 | 136 | 5,77% | 87,18% |
| e) Desconhece | 17 | 153 | 10,90% | 98,08% |
| f) Não respondentes | 3 | 156 | 1,92% | 100,00% |
| Totais | 156 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 74 – Nível de satisfação: cantina (pais/responsáveis)

| Satisfação: Cantina | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|---------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Muito satisfeito | 26 | 26 | 16,67% | 16,67% |
| b) Satisfeito | 81 | 107 | 51,92% | 68,59% |
| c) Pouco satisfeito | 26 | 133 | 16,67% | 85,26% |
| d) Insatisfeito | 8 | 141 | 5,13% | 90,38% |
| e) Desconhece | 10 | 151 | 6,41% | 96,79% |
| f) Não respondentes | 5 | 156 | 3,21% | 100,00% |
| Totais | 156 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

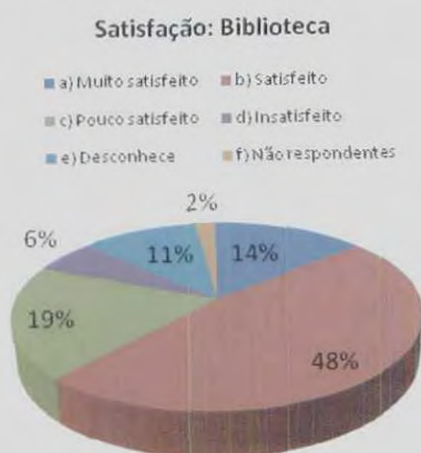


Gráfico 69 – Satisfação: biblioteca (pais ou responsáveis)

Fonte: Dados primários, 2007.



Gráfico 70 – Satisfação: cantina (pais ou responsáveis)

Fonte: Dados primários, 2007.

A biblioteca da escola obteve 52% de aprovação. Muitos pais (25%) consideram-se pouco satisfeitos ou insatisfeitos com a biblioteca da escola. Os questionários apresentaram

comentários sobre a falta de livros para que os alunos possam fazer suas pesquisas escolares. Percebeu-se que 11% dos pais que compõem a amostra desconhecem a biblioteca.

A cantina alcançou nível de satisfação em 69% da amostra, enquanto 22% afirmaram estar pouco satisfeitos ou insatisfeitos. Alguns pais citaram a falta de local próprio para o lanche dos alunos, mencionaram a discrepância entre o número de alunos e o espaço disponível para lanche. A direção do Colégio Geração encomendou conjuntos de *fast food* para a cantina, entretanto até o momento da pesquisa esses conjuntos ainda não haviam sido instalados.

Tabela 75 – Nível de satisfação: aulas de monitoria/assistência (pais/responsáveis)

| Satisfação: Aulas de monitoria/assistência | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|--|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Muito satisfeito | 36 | 36 | 23,08% | 23,08% |
| b) Satisfeito | 68 | 104 | 43,59% | 66,67% |
| c) Pouco satisfeito | 13 | 117 | 8,33% | 75,00% |
| d) Insatisfeito | 3 | 120 | 1,92% | 76,92% |
| e) Desconhece | 31 | 151 | 19,87% | 96,79% |
| f) Não respondentes | 5 | 156 | 3,21% | 100,00% |
| Totais | 156 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 76 – Nível de satisfação: preço das mensalidades (pais/responsáveis)

| Satisfação: Preço | Nº Respostas | Nº Respostas Acum. | % Respostas | % Respostas Ac. |
|---------------------|--------------|--------------------|-------------|-----------------|
| a) Muito satisfeito | 18 | 18 | 11,54% | 11,54% |
| b) Satisfeito | 94 | 112 | 60,26% | 71,79% |
| c) Pouco satisfeito | 31 | 143 | 19,87% | 91,67% |
| d) Insatisfeito | 8 | 151 | 5,13% | 96,79% |
| e) Desconhece | 0 | 151 | 0,00% | 96,79% |
| f) Não respond. | 5 | 156 | 3,21% | 100,00% |
| Totais | 156 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

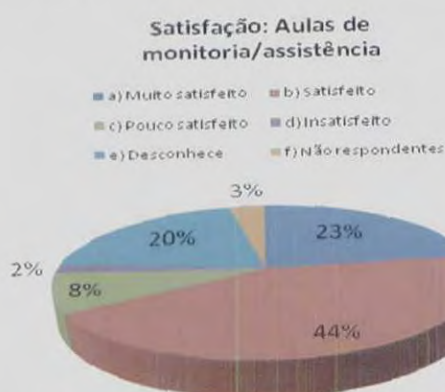


Gráfico 71 – Satisfação: aulas de monitoria/assistência (pais ou responsáveis)
Fonte: Dados primários, 2007.



Gráfico 72 – Satisfação: preço mensalidades (pais ou responsáveis)
Fonte: Dados primários, 2007.

As aulas de monitoria/assistência apresentaram o maior percentual de desconhecimento por parte dos pais (20%). Possivelmente pelo fato de que alunos de 1ª a 4ª série não tem aulas regulares de reforço, e alguns pais solicitaram que o reforço fosse também oferecido desde a 1ª série do ensino fundamental. Entre os respondentes, 67% afirmaram estar muito satisfeitos ou satisfeitos, entretanto uma mãe citou que a monitoria deveria ser semanal (todas as disciplinas teriam reforço ao menos uma vez por semana) ao invés de quinzenal como é atualmente.

O preço das mensalidades cobradas pelo Colégio Geração obteve 72% de satisfação, enquanto 25% consideram-se pouco satisfeitos ou insatisfeitos.

Tabela 77 – Você considera o preço praticado pelo Geração: (pais/responsáveis)

| Você considera o preço praticado pelo Geração: | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|--|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Adequado | 67 | 67 | 42,95% | 42,95% |
| b) Adequado (porém) | 36 | 103 | 23,08% | 66,03% |
| c) Razoável | 48 | 151 | 30,77% | 96,79% |
| d) Inadequado | 2 | 153 | 1,28% | 98,08% |
| e) Outra opinião | 1 | 154 | 0,64% | 98,72% |
| f) Não respondentes | 2 | 156 | 1,28% | 100,00% |
| Totais | 156 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 78 – Recomendaria o Geração? (pais/responsáveis)

| Recomendaria o Geração? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|-------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Sim | 148 | 148 | 94,87% | 94,87% |
| b) Não | 6 | 154 | 3,85% | 98,72% |
| c) Não respondentes | 2 | 156 | 1,28% | 100,00% |
| Totais | 156 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Você considera o preço praticado pelo Geração:



Gráfico 73 – Preço praticado pelo Geração (pais ou responsáveis)

Fonte: Dados primários, 2007.

Recomendaria o Geração?

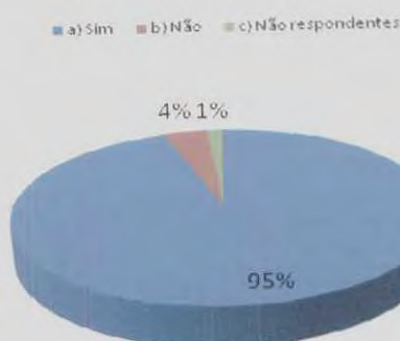


Gráfico 74 – Recomendaria o Geração? (pais ou responsáveis)

Fonte: Dados primários, 2007.

Ainda com relação ao preço: 43% dos pais consideram-no adequado; 23% consideram-no adequado, mas que poderia oferecer algo mais, como as atividades extracurriculares inclusas, não cobrar taxa nos eventos, possibilidade de desconto para pagamento antecipado e mais prática esportiva na escola; 31% consideram-no razoável; e apenas 1% afirmou ser inadequado.

Através de questões como: meio através do qual conheceu o Geração e critério considerados para escolha do colégio, foi possível perceber a importância que o marketing boca-a-boca representa em uma instituição de ensino. Diante disso, questionaram-se os pais sobre a questão: Você recomendaria o Geração? Como resposta, obteve-se o índice de 95% de pais que recomendariam o Geração a outras pessoas.

Diante do índice de 4% de respondentes que afirmaram que não recomendariam o Colégio Geração, observou-se através de uma análise dos questionários respondidos apenas por esses clientes (6 pessoas) que dentre as respostas dadas no instrumento de pesquisa esses pais/responsáveis afirmam não estarem satisfeitos com muitos dos critérios pesquisados, finalizando suas respostas com a afirmação de que não recomendariam o Geração.

Tabela 79 – Em uma visão geral, você está: (pais/responsáveis)

| Em uma visão geral, você está: | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|--------------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Muito satisfeito | 37 | 37 | 23,72% | 23,72% |
| b) Satisfeito | 107 | 144 | 68,59% | 92,31% |
| c) Pouco satisfeito | 10 | 154 | 6,41% | 98,72% |
| d) Insatisfeito | 1 | 155 | 0,64% | 99,36% |
| e) Não respondentes | 1 | 156 | 0,64% | 100,00% |
| Totais | 156 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

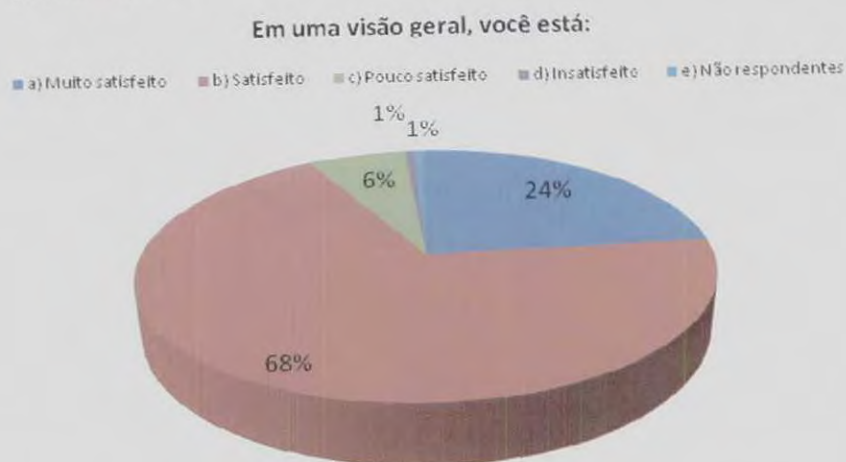


Gráfico 75 – Visão geral sobre a satisfação dos clientes (pais ou responsáveis)

Fonte: Dados primários, 2007

E, por fim, buscou-se como última informação qual a visão geral que os pais têm sobre seu nível de satisfação em relação ao Colégio Geração. Como resultado, 24% consideram-se muito satisfeitos, 68% consideram-se satisfeitos, totalizando 92% de aprovação. Enquanto 6% consideram-se pouco satisfeitos e 1% insatisfeitos, totalizando 7% de pouca satisfação ou insatisfação.

Muitos pais participaram com sugestões e comentários, sendo os mais relevantes: a possibilidade de a escola disponibilizar armários para os alunos guardarem o material; mais prática de esporte; mais eventos de integração; incentivo a formação de grêmio estudantil e a participação dos alunos em concursos (redação, matemática, e outros); aulas de inglês mais reforçadas do que as convencionais; reunião de pais-escola bimestrais ou com uma periodicidade maior; melhoria dos computadores; aulas de música no currículo e a possível formação de uma orquestra ou coral no Geração; mais segurança na área em que o colégio está localizado; diminuir o número de alunos por sala; apoio psicológico aos alunos; educação física para o ensino médio no mesmo período das aulas; atividades extracurriculares mais baratas e oferecer ensino em período integral.

A partir dessas sugestões, pode-se verificar o que a concorrência direta do Colégio Geração oferece como diferencial aos seus clientes.

5.6 DIMENSÃO CONCORRENTE

A concorrência é a força com a qual a maioria das economias de livre mercado contam para se assegurar de que as empresas satisfaçam os desejos e necessidades dos clientes.

Poderíamos dizer que a concorrência é um instrumento existente em benefício dos cidadãos, pois estes são os consumidores finais dos produtos e que experimentam as melhorias decorrentes das circunstâncias concorrenciais.

A concorrência pode ser direta ou indireta, o Colégio Geração além de concorrer diretamente com outras instituições de ensino privado, concorre indiretamente com escolas públicas como o Colégio Aplicação, Instituto Estadual de Educação e Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (CEFET-SC), que oferecem ensino público de qualidade.

Os concorrentes diretos foram selecionados com base em critérios como proximidade e principais destinos (escolhas) dos alunos transferidos. Foram selecionados como

concorrentes diretos: Centro Educacional Menino Jesus, Colégio Catarinense, Colégio Coração de Jesus, Colégio da Lagoa, Colégio Energia, Colégio Santa Catarina, Escola da Ilha e Colégio Tradição. Os dados coletados junto aos concorrentes para comparação e análise foram: informações quanto ao serviço oferecido pela concorrência, seus diferenciais e os preços aplicados.

Centro Educacional Menino Jesus

O Colégio Menino Jesus (CEMJ), está localizado na rua Esteves Junior, 696 no centro de Florianópolis. Divulga suas informações através do *site* **www.meninojesus.com.br**. Oferece ensino de berçário a 8ª série. O diferencial divulgado pelo CEMJ em relação às outras escolas é o Sistema Montessori de Educação. Sua equipe de profissionais acredita nos princípios e na metodologia propostos por Maria Montessori, que favorecem o desenvolvimento integral da criança com autonomia e liberdade.

Sua estrutura física compreende: salas de aula, quadras, teatro, laboratórios, cantina, biblioteca, capela, piscina e espaço recreativo. Como atividades opcionais oferecem: oficinas de música, oficinas criativas, oficinas com informática, esportes, expressão corporal, setor religioso e cursos de idiomas com o auxílio de empresas parceiras. A escola utiliza livros e apostilas de acordo com as disciplinas ministradas e a série. A divulgação do colégio ocorre geralmente através de *stands* em locais de grande circulação e algumas campanhas publicitárias.

Colégio Catarinense

O Colégio Catarinense foi fundado em 1905 por jesuítas, localizado na rua Esteves Junior, 711 centro de Florianópolis. Divulga suas informações através do *site* **www.colegiocatarinense.g12.br**. Oferece, atualmente, Ensino Fundamental e Médio. O colégio oferece uma infra-estrutura com biblioteca, sala de informática, aulas de assistência, videoteca, recursos multimídia (*datashow*) e laboratório de química, física e biologia. Os alunos utilizam apostilas confeccionadas no colégio até a 4ª série, após são utilizados livros didáticos.

O diferencial divulgado pelo colégio é a formação do aluno como cidadão, oferecendo para isso três tipos de suporte: pedagógico, educacional e a formação religiosa, por se tratar de um colégio cristão. Ressalta-se ainda o papel social exercido pelo colégio, que oferece o ensino médio gratuito para alunos da rede pública com a mesma qualidade de que dispõem seus clientes. A escola utiliza livros no ensino de seus alunos, a apostila é utilizada apenas no Terceirão e é elaborada pelo próprio colégio. Sua divulgação ocorre através de propagandas na televisão e de indicação de ex-alunos.

Colégio Coração de Jesus

O Colégio Coração de Jesus iniciou suas atividades em 1898. Divulga suas informações através do *site* **www.bomjesus.br/coracao**. A partir de 2007 a Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus torna-se a nova mantenedora do colégio, que passa a denominar-se “Bom Jesus Coração de Jesus”. O colégio está localizado na rua Emir Rosa, 120 no centro de Florianópolis. Oferece ensino de 1ª série do fundamental a 3ª série do médio. Sua infra-estrutura dispõe de áreas verdes com parque coberto e descoberto, brinquedoteca e sala de música e artes para os alunos da *educação infantil*; biblioteca, acesso à *internet*, laboratórios de informática, física, química e línguas, para os alunos mais velhos; além das salas de aula, ginásio poliesportivo, quadra e ambulatório para primeiros socorros. As atividades extracurriculares oferecidas são: judô, futsal, dança, ballet, ginástica rítmica, teatro, flauta, coral, violão, teclado e piano.

Como diferencial a instituição destaca a metodologia que prima pela participação do aluno em sala e por ser uma escola que acredita na formação do estudante como cidadão e ser humano. A escola utiliza livros no ensino aos alunos. Como divulgação utiliza *outdoor*, *folders* e algumas campanhas na televisão.

Colégio da Lagoa

O Colégio da Lagoa é uma instituição de porte médio, da rede privada, que oferece atendimento nos três níveis da educação básica (infantil, fundamental e médio). Iniciou suas atividades em 1998. Localiza-se na rua Hipólito do Vale Pereira, 121 na Lagoa da Conceição

em Florianópolis. Divulga suas informações através do *site* **www.colegiodalagoa.com.br**. Dispõe de treze salas de aula e espaço próprio para Educação Artística, Biblioteca, Laboratório de Informática Educativa e Laboratório de Física, Química e Biologia. Completa a sua estrutura física duas áreas cobertas destinadas ao lazer e recreação, uma praça de esportes coberta, parque infantil, horta escolar, jardins, bicicletário e área de estacionamento.

Como atividades extracurriculares oferecem: idiomas em parceria com o CCAA, escolinha de surf, projeto pôr do sol, oficinas de teatro e música, escolinha de futsal, oficina de informática, dança, ginástica olímpica, capoeira e clube de ciências. O colégio utiliza apostilas do Sistema Anglo de Ensino. Sua divulgação ocorre em *outdoor* e através do marketing boca-a-boca.

Colégio Energia

O Colégio Energia está no mercado desde 1986. A Unidade Córrego Grande está localizada na rua João Pio Duarte Silva, 550 no Córrego Grande em Florianópolis. Oferece desde educação infantil ao ensino médio. Divulga suas informações através do *site* **www.energia.g12.br**. Sua infra-estrutura compreende: salas de aula, sala interativa (recreação), laboratório de informática, laboratório pedagógico, biblioteca, pátio e sala esportiva. Como oficinas oferece: basquete, capoeiras, coral, dança, futebol, grupos de estudo, jiu-jitsu, karatê, surf e violão. Os alunos estudam com apostilas da própria rede Energia de ensino. A escola é divulgada por vários meios e investe muito em publicidade. Pode-se conhecer o Energia através de propagandas em televisão, rádio, *outdoor* entre outros meios.

Colégio Santa Catarina

O Colégio Santa Catarina foi fundado em 1957. Localiza-se na rua Frei Evaristo, 91 no centro de Florianópolis. Divulga suas informações através do *site* **www.csc.g12.br**. Oferece ensino de educação infantil a 8ª série do ensino fundamental e a partir de 2008 oferecerá também o ensino médio. Conta com uma infra-estrutura composta por salas de aula, quadra de esportes, pátio coberto, cantina, laboratório de ciências, sala de estudos e auditório.

Sua metodologia é marcada pelo envolvimento dos alunos com os conteúdos trabalhados em sala de aula, através de modelos construídos, resoluções e validação de problemas, no contexto da realidade. Atividades extra-classe são também oferecidas. A escola utiliza apostilas do Sistema Positivo de Ensino e sua divulgação ocorre através de rádio e algumas vezes em propagandas na televisão.

Escola da Ilha

A Escola da Ilha foi fundada em 1989. Localiza-se na rua Vera Linhares de Andrade, 1910 no Córrego Grande em Florianópolis. Divulga suas informações através do *site* **www.escoladailha.com.br**. As salas de aula são equipadas com ar condicionado e luminosidade natural. A biblioteca tem espaço para estudos, computadores conectados à *internet* e cerca de 4000 volumes. Para as atividades esportivas, dispõe de duas quadras poliesportivas, sendo uma com as medidas oficiais, além de uma pequena quadra de areia e uma piscina, utilizada nas aulas de educação física dos alunos até 4ª série. Uma sala de convivência fica à disposição dos alunos e é utilizada para várias oficinas extra-curriculares. Para as aulas de química e biologia, contam com um laboratório devidamente equipado. E sua cantina teve a assistência de uma nutricionista e serve lanches adequados à faixa etária. Como atividades extracurriculares oferecem: artes plásticas, teatro, cinema, ballet, coral, futsal masculino e feminino, judô e taekwondo. Utiliza apostilas do Sistema Anglo de Ensino e a divulgação da escola ocorre pelo *site*, propagandas, *folders*, entre outros.

Colégio Tradição

O Colégio Tradição foi fundado em 1976. Localiza-se na rua Arno Lippel, 120, Trindade, Florianópolis. Divulga suas informações através do *site* **www.colegiotradicao.com**. Uma das peculiaridades do Colégio Tradição é atender a filhos de ex-alunos. Conveniado ao Sistema Positivo de Ensino há 22 anos. Aliam os mais modernos recursos tecnológicos, como o Portal Positivo, DVDs e vídeos educativos à educação ambiental, contemplando uma área de bosque, com trilhas ecológicas e o desenvolvimento de pomar de frutas nativas e horta. Inglês e Informática são oferecidos desde a Educação Infantil. Capoeira, karatê e *street dance*

são oferecidos extraclasse, em período oposto ao das aulas curriculares. Todas as salas de aula estão climatizadas por ar condicionado.

A localização simplificada do Colégio Geração e de seus concorrentes diretos pode ser verificada na figura 14:

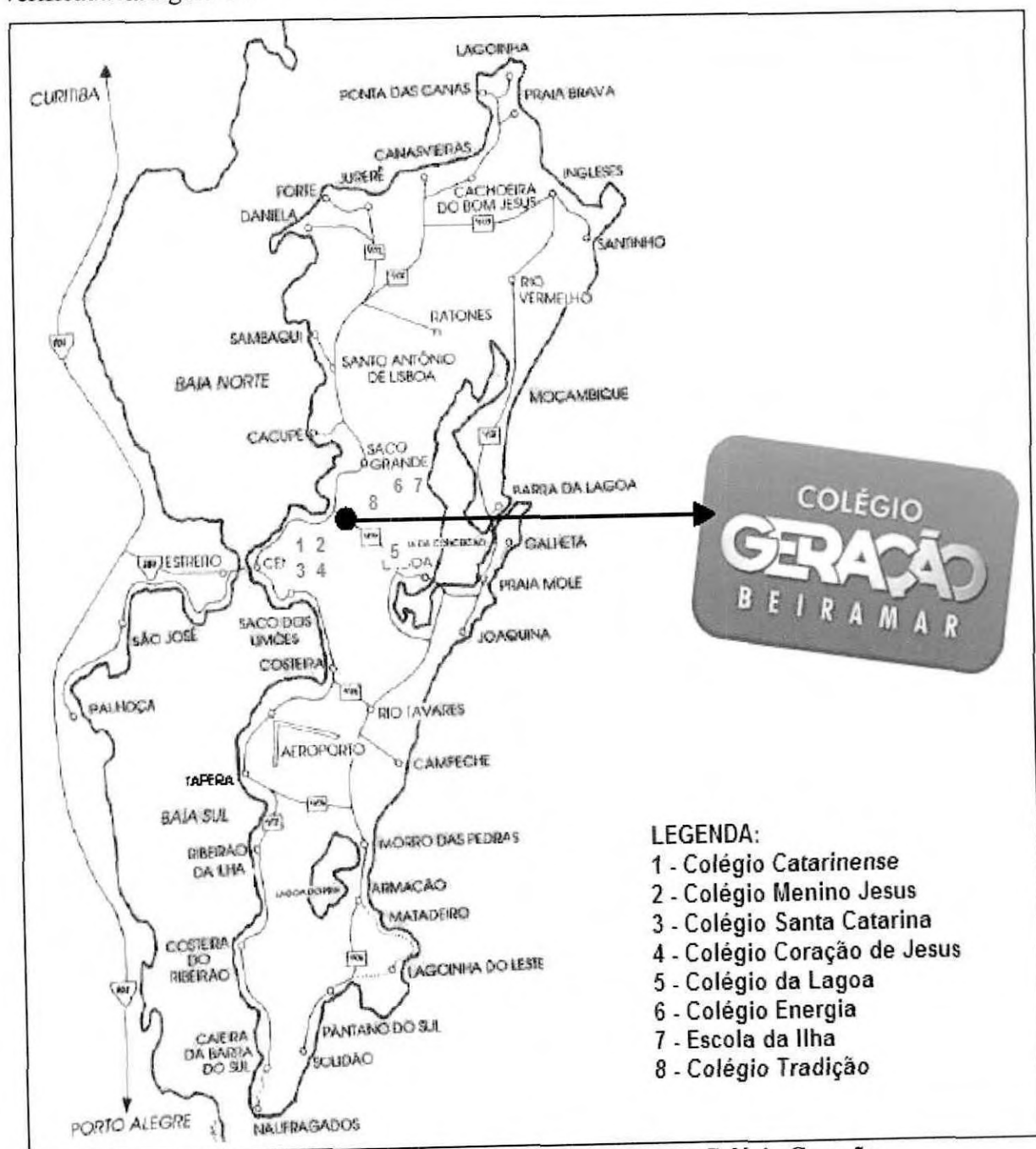


Figura 14 – Localização dos concorrentes diretos em relação ao Colégio Geração

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação ao preço, a tabela 80 apresenta os valores cobrados pelo Colégio Geração e seus concorrentes em 2007. Em planos de 12 parcelas são apresentadas as mensalidades

escolares e sem um plano pré-determinado são apresentadas as mensalidades das escolinhas extracurriculares (oficinas):

Tabela 80 – Preço das mensalidades do Colégio Geração e seus concorrentes diretos

| | 1ª a 4ª EF | 5ª a 8ª EF | 1ª e 2ª EM | Terceirão | Oficinas |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|-----------------|
| Geração | R\$ 372,10 | R\$ 410,50 | R\$ 466,40 | R\$ 540,60 | R\$ 30 a R\$ 60 |
| Menino Jesus | R\$ 459,00 | R\$ 476,00 | Não tem | Não tem | R\$ 20 a R\$ 50 |
| Catarinense | - | - | - | - | - |
| Coração de Jesus | R\$ 468,00 | R\$ 480,00 | R\$ 540,00 | R\$ 592,00 | R\$ 30 a R\$ 60 |
| Colégio da Lagoa | R\$ 355,00 | R\$ 355,00 | R\$ 355,00 | R\$ 355,00 | - |
| Energia | R\$ 327,00 | R\$ 386,00 | R\$ 467,00 | R\$ 467,00 | R\$ 45,00 |
| Santa Catarina | R\$ 297,00 | R\$ 335,00 | Não tem | Não tem | R\$ 30 a R\$ 50 |
| Escola da Ilha* | R\$ 376,00 | R\$ 444,97 | R\$ 506,00 | R\$ 535,00 | R\$ 35,00 |
| Tradição* | R\$ 260,00 | R\$ 300,00 | Não tem | Não tem | - |

Fonte: Dados primários, 2007

* A Escola da Ilha e Colégio Tradição informaram apenas os valores a serem praticados nas mensalidades de 2008.

Obs.: Os espaços preenchidos com um traço (-) referem-se a valores não informados pelos concorrentes.

A análise da concorrência possibilita perceber que as escolas, geralmente, oferecem uma estrutura similar, com salas de aula, laboratórios, biblioteca, cantina, quadra, ginásio, dentre outros.

As escolinhas ou oficinas extracurriculares seguem também um mesmo padrão. O valor cobrado como mensalidade é bem similar e os professores, em geral, são autônomos e recebem como pagamento um percentual da mensalidade cobrada, ou às vezes recebem integralmente essa mensalidade. A determinação da remuneração desses professores depende unicamente do acordo entre o professor e a direção da escola.

Os canais de divulgação utilizados são, em geral, os mesmos, televisão, rádio, *site*, *outdoor*, *folders*, mas principalmente se verifica que o marketing boca-a-boca proporciona a melhor divulgação da escola, pois é através da indicação dos alunos atuais ou ex-alunos que a escola consegue captar um maior número de novos alunos.

Além da análise do ambiente externo da empresa, é imprescindível que se conheçam os fatores de seu ambiente interno e sua influência no alcance dos objetivos organizacionais.

6 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

A análise do ambiente interno do Colégio Geração abrangerá a estrutura organizacional, comunicação e liderança na empresa. Além do aspecto estrutural, será analisado o composto de marketing da empresa em relação ao que é oferecido pela concorrência.

6.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Schermerhorn (1999, p. 152) “[...] a melhor forma para se conhecer o conceito de estrutura é o organograma”. A estrutura organizacional do Colégio Geração não está representada por organograma formal, mas segundo dados coletados, ela se apresenta dessa forma:

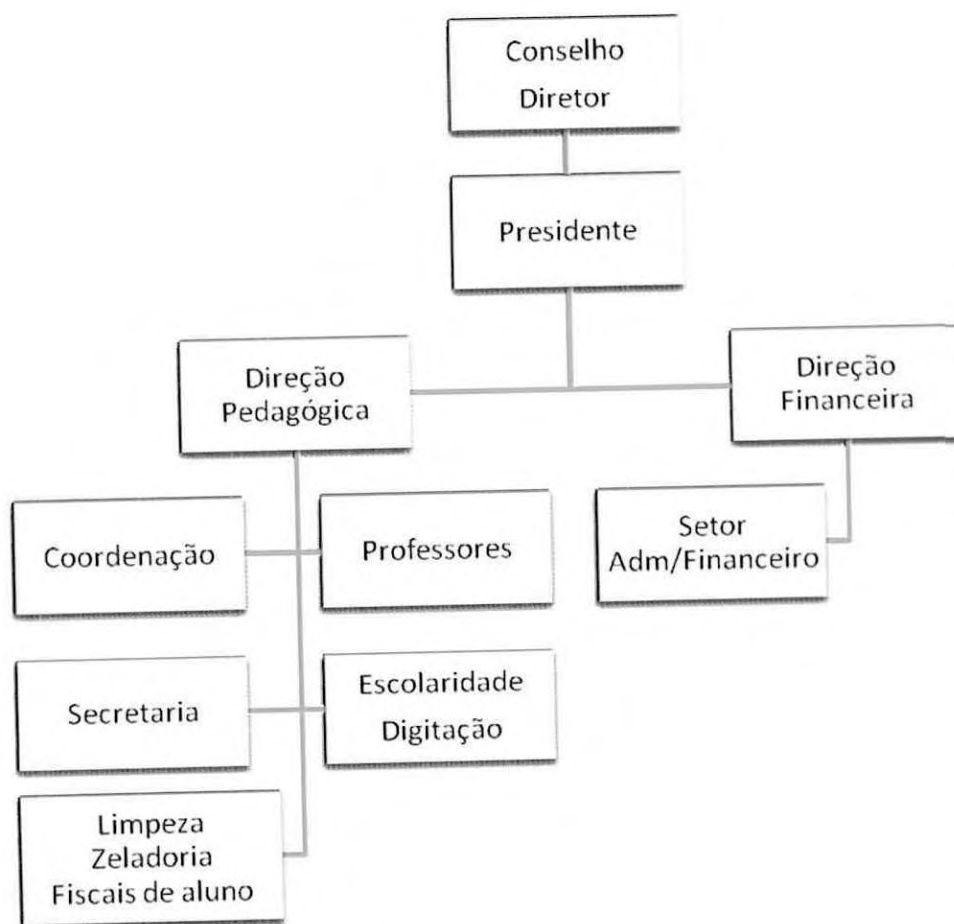


Figura 15 – Organograma do Colégio Geração

Fonte: Fonte: Dados primários, 2007 (elaborado pela autora).

O Colégio Geração possui um conselho diretor formado pelos sócios da empresa, a cada dois anos uma equipe diretiva, composta pelos cargos presidente, diretor pedagógico e diretor administrativo/financeiro é eleita.

O Colégio Geração é composto por 22 funcionários na área administrativa e 30 professores. A área administrativa conta com três coordenadoras pedagógicas, um coordenador auxiliar, uma secretária de ensino, uma digitadora, uma assistente administrativa financeira, uma auxiliar administrativa financeira, uma auxiliar de marketing, um técnico em informática, duas auxiliares de secretaria (atendentes), uma bibliotecária, dois fiscais de alunos, quatro auxiliares de limpeza e três zeladores.

Ao diretor pedagógico reportam-se a coordenação, equipe de professores, secretaria, escolaridade/digitação e os setores de limpeza, zeladoria e fiscais de alunos. Ao diretor administrativo e financeiro reporta-se o setor administrativo/financeiro.

Cadeia de comando é a linha de autoridade que liga verticalmente todas as pessoas com níveis sucessivamente mais altos de gerência, e representa a amplitude de controle adotado pelo gerente (SCHERMERHORN, 1999). Cada setor do colégio reporta-se ao seu diretor direto, entretanto qualquer um dos diretores tem uma larga amplitude de controle, sendo responsável por todos os membros, processos e resultados da empresa.

A autoridade formal “[...] é o direito legal que os chefes ou gerentes têm de influenciar o comportamento de seus subordinados bem como de utilizar ou comprometer os recursos organizacionais” (MAXIMIANO, 2000, p. 274), no Colégio Geração, a direção exerce autoridade formal. Informalmente a autoridade é exercida pelas coordenadoras pedagógicas quanto ao controle sobre os professores, e pela assistente administrativa financeira quanto às atividades de seu setor.

Os funcionários administrativos do Colégio Geração possuem formação entre nível médio completo a superior completo. Os funcionários de limpeza e zeladoria possuem um nível de formação escolar inferior em relação demais colaboradores, possivelmente pelo fato de que para a execução de suas tarefas é pré-requisito principal a experiência na função em detrimento da formação escolar.

O agrupamento na organização é funcional, conforme Daft (1999, p. 140) “[...] o agrupamento funcional coloca os funcionários juntos para que executem funções ou processos de trabalho similares ou que tragam conhecimentos e habilidades semelhantes para difundir”.

No Colégio Geração todas as decisões têm que ser autorizadas pela Direção. Mintzberg (2003) comenta que em uma organização simples é comum que as decisões sejam

sempre reportadas ao executivo principal. Geralmente quando se solicita uma tomada de decisão aos diretores eles tendem a decidir em conjunto (presidente, pedagógico e financeiro) nas reuniões semanais da diretoria.

A organização segue uma estrutura funcional na qual a coordenação das atividades é realizada pela Direção. Segundo Daft (1999, p. 141) “[...] o ambiente estável, a tecnologia rotineira, a eficiência interna e o tamanho pequeno significam que a organização pode ser controlada e coordenada principalmente por meio da hierarquia vertical”. Aspectos que caracterizam a organização em estudo por apresentar uma estabilidade em seu ambiente, com uso rotineiro da mesma tecnologia e por seu tamanho consideravelmente pequeno que facilita o controle e coordenação das atividades.

O nível de formalização da organização estudada é mínimo, pois não existem normas formais pré-determinadas pela direção, Hall (1984) explica que “[...] o grau em que uma organização é formalizada é uma indicação das opiniões dos responsáveis pelo processo decisório sobre os membros organizacionais”. O grau de formalização varia de acordo com a forma em que é encarada a capacidade do indivíduo de exercer de forma excelente seu autocontrole. Quando se acredita que os membros da organização sejam capazes de se autocontrolar a formalização é baixa, mas quando são considerados incapazes de tomar suas decisões e necessitam de normas para a orientação de seu comportamento, a formalização é elevada.

A não existência de normas é algo que o presidente gostaria de mudar, por considerar importante e necessária a formalização do comportamento organizacional na empresa

6.2 COMUNICAÇÃO

A organização em estudo emprega como canais formais de comunicação, documentos enviados aos funcionários ou expostos em murais e reuniões. Utilizam-se também conversas informais, entre outros meios que se desenvolvem separadamente da estrutura formal e não seguem a cadeia de comando. Vale ressaltar que a organização utiliza com bastante frequência o e-mail, podendo ser ele usado para transmissão de mensagens formais e informais.

As comunicações dentro das empresas não são perfeitas e a consequência básica dessa imperfeição é que as comunicações são transformadas ou alteradas ao longo do processo. Isso

significa que o último receptor da mensagem recebe algo diferente do que foi originalmente enviado, dificultando a intenção do processo da comunicação (CHIAVENATO, 1994).

Para obter a percepção dos funcionários (administrativos e professores) sobre a comunicação no Colégio Geração, solicitou-se que respondessem a um questionário. Esse instrumento de pesquisa buscou identificar os canais de comunicação utilizados, a satisfação em relação a determinados canais de comunicação, avaliação das informações recebidas, auto-avaliação, sugestões de utilização de outros meios e nível de satisfação com a comunicação na empresa.

Os resultados da pesquisa são apresentados a seguir:

Tabela 81 – Canais de comunicação entre você e a direção

| Comunicação: você e direção | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|-----------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Não me comunico | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% |
| b) Documento | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% |
| c) Reuniões | 6 | 6 | 20,00% | 20,00% |
| d) Murais/cartazes | 2 | 8 | 6,67% | 26,67% |
| e) Telefone | 3 | 11 | 10,00% | 36,67% |
| f) Conversas informais | 15 | 26 | 50,00% | 86,67% |
| g) E-mail | 4 | 30 | 13,33% | 100,00% |
| h) Outros | 0 | 30 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 30 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

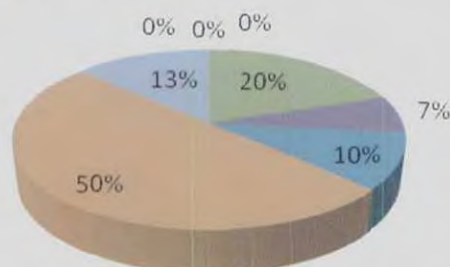
Tabela 82 – Canais de comunicação entre você e colegas do mesmo setor

| Comunicação: você e colegas do setor | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|--------------------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Não me comunico | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% |
| b) Documento | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% |
| c) Reuniões | 2 | 2 | 7,14% | 7,14% |
| d) Telefone | 3 | 5 | 10,71% | 17,86% |
| e) Conversas informais | 20 | 25 | 71,43% | 89,29% |
| f) Agendas | 0 | 25 | 0,00% | 89,29% |
| g) E-mail | 3 | 28 | 10,71% | 100,00% |
| h) Outros | 0 | 28 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 28 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Comunicação: você e direção

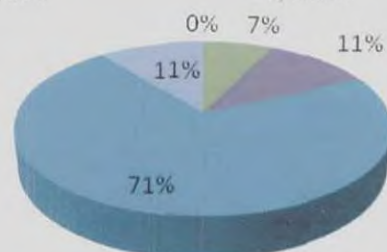
- a) Não me comunico
 c) Reuniões
 e) Telefone
 g) E-mail
 b) Documento
 d) Murais/cartazes
 f) Conversas informais
 h) Outros

**Gráfico 76 – Comunicação entre você e a direção**

Fonte: Dados primários, 2007.

Comunicação: você e colegas do setor

- a) Não me comunico
 c) Reuniões
 e) Conversas informais
 g) E-mail
 b) Documento
 d) Telefone
 f) Agendas
 h) Outros

**Gráfico 77 – Comunicação entre você e colegas do mesmo setor**

Fonte: Dados primários, 2007.

A comunicação com a direção ocorre em sua maioria através de conversas informais (50%), outros meios são reuniões (20%), e-mail (13%) e telefone (10%). Entre colegas do setor também informalmente em 71% da amostra, por e-mail 11% e por telefone 11%.

Tabela 83 – Canais de comunicação entre você e colegas de outro setor

| Comunicação: você e colegas de outro setor | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|--|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Não me comunico | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% |
| b) Documento | 1 | 1 | 3,70% | 3,70% |
| c) Reuniões | 2 | 3 | 7,41% | 11,11% |
| d) Telefone | 6 | 9 | 22,22% | 33,33% |
| e) Conversas informais | 16 | 25 | 59,26% | 92,59% |
| f) Agendas | 0 | 25 | 0,00% | 92,59% |
| g) E-mail | 2 | 27 | 7,41% | 100,00% |
| h) Outros | 0 | 27 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 27 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 84 – Nível de satisfação: e-mail

| Satisfação: e-mail | Nº Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % Respostas | % de Respostas Acumulada |
|-----------------------|--------------|---------------------------|-------------|--------------------------|
| a) Muito satisfeito | 6 | 6 | 27,27% | 27,27% |
| b) Satisfeito | 13 | 19 | 59,09% | 86,36% |
| c) Não sei/não uso | 2 | 21 | 9,09% | 95,45% |
| d) Insatisfeito | 1 | 22 | 4,55% | 100,00% |
| e) Muito insatisfeito | 0 | 22 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 22 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Comunicação: você e colegas de outro setor

- a) Não me comunico b) Documento
 c) Reuniões d) Telefone
 e) Conversas informais f) Agendas
 g) E-mail h) Outros



Gráfico 78 – Comunicação entre você e colegas de outro setor

Fonte: Dados primários, 2007.

Satisfação: e-mail

- a) Muito satisfeito b) Satisfeito
 c) Não sei/não uso d) Insatisfeito
 e) Muito insatisfeito

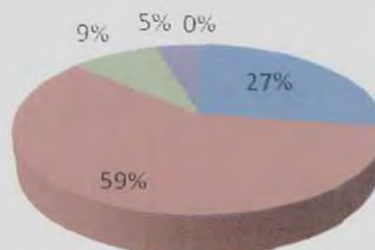


Gráfico 79 – Satisfação: e-mail

Fonte: Dados primários, 2007.

Entre colegas de outro setor observou-se 59% através de conversas informais e 22% por telefone.

Aos respondentes foi solicitada a satisfação em relação a determinados canais de comunicação utilizados na empresa. O e-mail obteve 82% de muito satisfeitos ou satisfeitos. Alguns funcionários afirmaram não se comunicar por e-mail e um citou não se sentir seguro em enviar materiais mais sigilosos, como provas, por meio eletrônico.

Tabela 85 – Nível de satisfação: reuniões

| Satisfação: reuniões | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|-----------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Muito satisfeito | 2 | 2 | 9,09% | 9,09% |
| b) Satisfeito | 12 | 14 | 54,55% | 63,64% |
| c) Não sei/não uso | 5 | 19 | 22,73% | 86,36% |
| d) Insatisfeito | 3 | 22 | 13,64% | 100,00% |
| e) Muito insatisfeito | 0 | 22 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 22 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 86 – Nível de satisfação: murais/cartazes

| Satisfação: murais/cartazes | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|-----------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Muito satisfeito | 2 | 2 | 9,09% | 9,09% |
| b) Satisfeito | 13 | 15 | 59,09% | 68,18% |
| c) Não sei/não uso | 3 | 18 | 13,64% | 81,82% |
| d) Insatisfeito | 3 | 21 | 13,64% | 95,45% |
| e) Muito insatisfeito | 1 | 22 | 4,55% | 100,00% |
| Totais | 22 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Satisfação: reuniões

a) Muito satisfeito b) Satisfeito
 c) Não sei/não uso d) Insatisfeito
 e) Muito insatisfeito

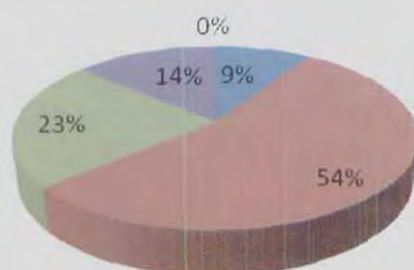


Gráfico 80 – Satisfação: reuniões

Fonte: Dados primários, 2007.

Satisfação: murais/cartazes

a) Muito satisfeito b) Satisfeito
 c) Não sei/não uso d) Insatisfeito
 e) Muito insatisfeito

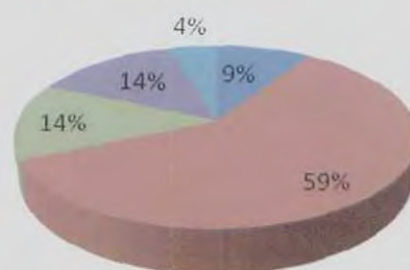


Gráfico 81 – Satisfação: murais/cartazes

Fonte: Dados primários, 2007.

O critério “reuniões” obteve satisfação e muita satisfação em 63% da amostra, entretanto 23% afirma não saber e um funcionário que está há quase um ano na empresa afirma não ter sido convidada a participar de nenhuma reunião. A insatisfação foi afirmada por 14% dos respondentes, mas não foi justificada nos comentários.

Os murais/cartazes obtiveram satisfação em 68% da amostra e um alto índice de insatisfação (28%), entretanto os respondentes não fizeram comentários para justificar essa avaliação.

Tabela 87 – Nível de satisfação: telefone

| Satisfação: telefone | Nº Respostas | Nº Respostas Acum. | % Resposta | % Respostas Acum. |
|-----------------------|--------------|--------------------|-------------|-------------------|
| a) Muito satisfeito | 6 | 6 | 27,27% | 27,27% |
| b) Satisfeito | 15 | 21 | 68,18% | 95,45% |
| c) Não sei/não uso | 1 | 22 | 4,55% | 100,00% |
| d) Insatisfeito | 0 | 22 | 0,00% | 100,00% |
| e) Muito insatisfeito | 0 | 22 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 22 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 88 – Nível de satisfação: conversas informais

| Satisfação: conversas informais | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|---------------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Muito satisfeito | 10 | 10 | 45,45% | 45,45% |
| b) Satisfeito | 12 | 22 | 54,55% | 100,00% |
| c) Não sei/não uso | 0 | 22 | 0,00% | 100,00% |
| d) Insatisfeito | 0 | 22 | 0,00% | 100,00% |
| e) Muito insatisfeito | 0 | 22 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 22 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Satisfação: telefone

■ a) Muito satisfeito ■ b) Satisfeito
■ c) Não sei/não uso ■ d) Insatisfeito
■ e) Muito insatisfeito

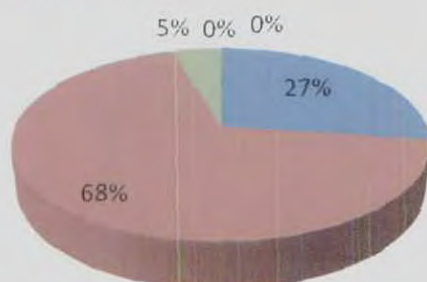


Gráfico 82 – Satisfação: telefone

Fonte: Dados primários, 2007.

Satisfação: conversas informais

■ a) Muito satisfeito ■ b) Satisfeito
■ c) Não sei/não uso ■ d) Insatisfeito
■ e) Muito insatisfeito

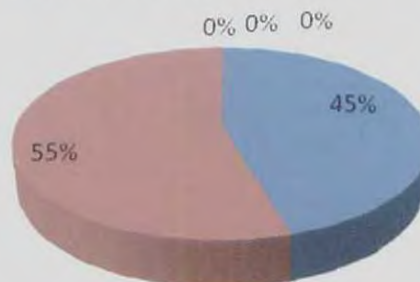


Gráfico 83 – Satisfação: conversas informais

Fonte: Dados primários, 2007.

O telefone obteve 95% de aprovação e 5% afirmou não utilizar. As conversas informais obtiveram 45% de muita satisfação e 55% de satisfação.

Tabela 89 – Meios que poderiam contribuir para a melhoria na comunicação

| Meio de comunicação (melhoria) | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|--------------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Documentos/ofícios | 1 | 1 | 4,55% | 4,55% |
| b) Caixa de sugestões | 7 | 8 | 31,82% | 36,36% |
| c) Boletim informativo | 9 | 17 | 40,91% | 77,27% |
| d) Pesquisas de opinião | 4 | 21 | 18,18% | 95,45% |
| e) Outros | 0 | 21 | 0,00% | 95,45% |
| f) Não respondentes | 1 | 22 | 4,55% | 100,00% |
| Totais | 22 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Meio de comunicação (melhoria)

■ a) Documentos/ofícios ■ b) Caixa de sugestões ■ c) Boletim informativo
■ d) Pesquisas de opinião ■ e) Outros ■ f) Não respondentes

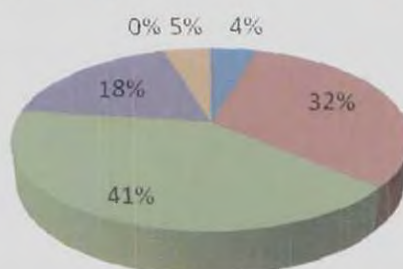


Gráfico 84 – Meios que poderiam contribuir para a melhoria na comunicação

Fonte: Dados primários, 2007

Perguntou-se quais outros meios poderiam contribuir para a melhoria da comunicação no Geração e como respostas obteve-se: boletins informativos (41%), caixa de sugestões (32%) e pesquisas de opinião (18%).

Aos funcionários foi solicitada uma avaliação em relação às informações recebidas na empresa, obtendo-se os resultados a seguir:

Tabela 90 – Avaliação em relação à clareza das informações recebidas

| Avaliação: clareza | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|---------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) A maioria são claras | 19 | 19 | 86,36% | 86,36% |
| b) A maioria são confusas | 3 | 22 | 13,64% | 100,00% |
| Totais | 22 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 91 – Avaliação em relação à importância das informações recebidas

| Avaliação: importância | Nº de Respostas | Nº Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|----------------------------------|-----------------|------------------------|----------------|--------------------------|
| a) A maioria são importantes | 21 | 21 | 95,45% | 95,45% |
| b) A maioria não são importantes | 1 | 22 | 4,55% | 100,00% |
| Totais | 22 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Avaliação: clareza
■ a) A maioria são claras ■ b) A maioria são confusas



Gráfico 85 – Avaliação: clareza
Fonte: Dados primários, 2007.

Avaliação: importância
■ a) A maioria são importantes ■ b) A maioria não são importantes

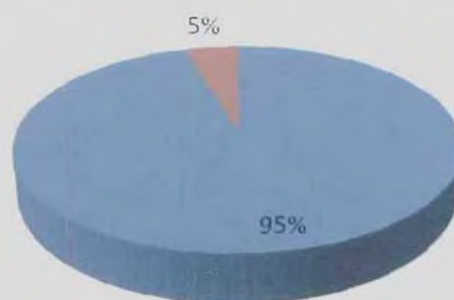


Gráfico 86 – Avaliação: importância Fonte: Dados primários, 2007.

Em relação à clareza das informações transmitidas, 86% afirmaram que a maioria das informações são claras, enquanto 14% considera a maioria das informações confusas.

Grande parte dos respondentes (95%) afirmou que a maioria das informações recebidas são realmente importantes.

Tabela 92 – Avaliação em relação à quantidade de informações recebidas

| Avaliação: quantidade | Nº de Respostas | Nº Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|------------------------------|-----------------|------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Informações suficientes | 15 | 15 | 68,18% | 68,18% |
| b) Informações insuficientes | 7 | 22 | 31,82% | 100,00% |
| Totais | 22 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

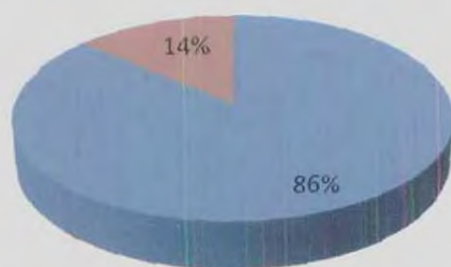
Tabela 93 – Avaliação em relação à qualidade das informações recebidas

| Avaliação: qualidade | Nº de Respostas | Nº Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|---------------------------------|-----------------|------------------------|----------------|--------------------------|
| a) A maioria são confiáveis | 22 | 22 | 100,00% | 100,00% |
| b) A maioria não são confiáveis | 0 | 22 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 22 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Avaliação: quantidade

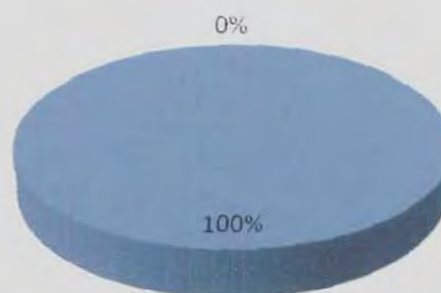
■ a) Informações suficientes ■ b) Informações insuficientes

**Gráfico 87 – Avaliação: quantidade**

Fonte: Dados primários, 2007.

Avaliação: qualidade

■ a) A maioria são confiáveis
■ b) A maioria não são confiáveis

**Gráfico 88 – Avaliação: qualidade**

Fonte: Dados primários, 2007.

Com relação à quantidade de informações recebidas, 86% consideram as informações suficientes, e 14% consideram insuficientes.

Em unanimidade, os funcionários consideraram que a maioria das informações recebidas são confiáveis.

Tabela 94 – Avaliação em relação ao tempo de recebimento das informações

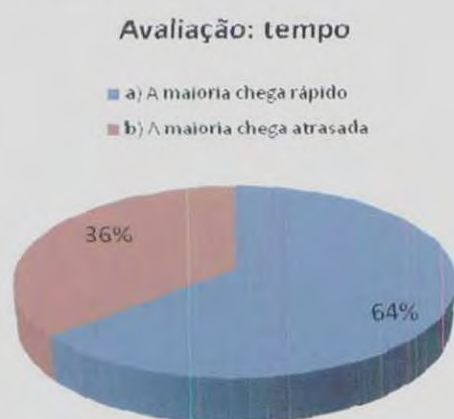
| Avaliação: tempo | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|-----------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) A maioria chega rápido | 14 | 14 | 63,64% | 63,64% |
| b) A maioria chega atrasada | 8 | 22 | 36,36% | 100,00% |
| Totais | 22 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

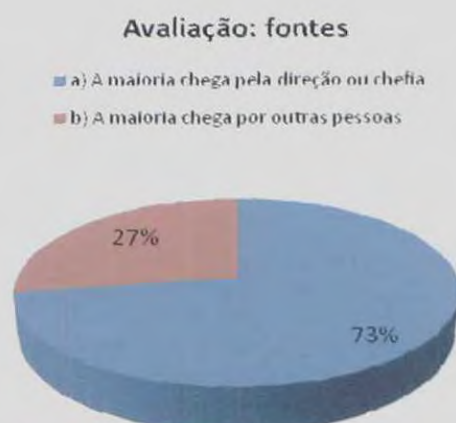
Tabela 95 – Avaliação em relação à fonte de transmissão das informações

| Avaliação: fontes | Nº de Respostas | Nº Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|----------------------|-----------------|------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Direção ou chefia | 16 | 16 | 72,73% | 72,73% |
| b) Outras pessoas | 6 | 22 | 27,27% | 100,00% |
| Totais | 22 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

**Gráfico 89 – Avaliação: tempo**

Fonte: Dados primários, 2007.

**Gráfico 90 – Avaliação: fontes**

Fonte: Dados primários, 2007.

Quanto ao tempo em que a informação chega 64% afirmaram que a maioria das informações chega rápido e 36% que a maioria das informações chega atrasada.

Como fontes de informação em 73% das situações vêm através da direção e em 27% através de outras pessoas.

Solicitou-se também uma auto-avaliação dos funcionários sobre sua atenção e interesse em questões relacionadas à comunicação na empresa, obtendo-se:

Tabela 96 – Procura estar atento às informações recebidas?

| Auto-avaliação: atenção | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|-------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Sempre | 20 | 20 | 90,91% | 90,91% |
| b) Às vezes | 2 | 22 | 9,09% | 100,00% |
| c) Nunca | 0 | 22 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 22 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

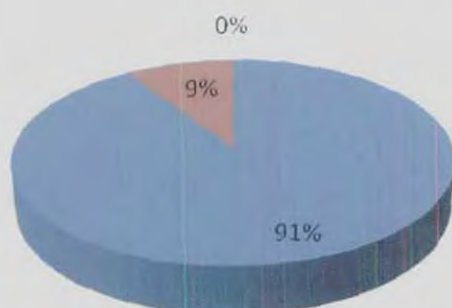
Tabela 97 – Procura responder rapidamente quando lhe solicitam informações?

| Auto-avaliação: resposta rápida às solicitações | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|---|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Sempre | 13 | 13 | 59,09% | 59,09% |
| b) Às vezes | 8 | 21 | 36,36% | 95,45% |
| c) Nunca | 0 | 21 | 0,00% | 95,45% |
| d) Não respondentes | 1 | 22 | 4,55% | 100,00% |
| Totais | 22 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Auto-avaliação: atenção

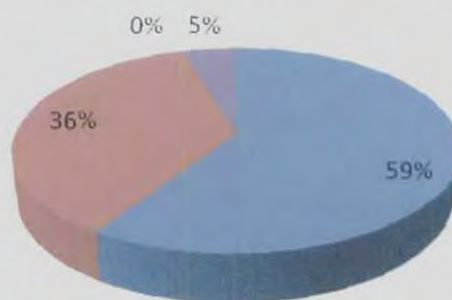
a) Sempre b) Às vezes c) Nunca

**Gráfico 91 – Auto-avaliação: atenção**

Fonte: Dados primários, 2007.

Auto-avaliação: resposta rápida às solicitações

a) Sempre b) Às vezes c) Nunca d) Não respondentes

**Gráfico 92 – Auto-avaliação: resposta rápida às solicitações**

Fonte: Dados primários, 2007.

Em relação à atenção quando alguém transmite uma informação ao respondente, 91% afirmaram estar sempre atentos e 9% estão atentos às vezes.

Quando alguém solicita uma informação ao respondente, 59% buscaram providenciá-la ao menor tempo possível “sempre”, 36% às vezes e 5% não responderam essa questão.

Tabela 98 – Procura repassar rapidamente as informações recebidas?

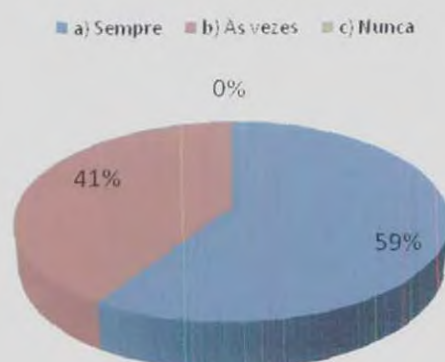
| Auto-avaliação: repasse rápido de informações | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|---|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Sempre | 13 | 13 | 59,09% | 59,09% |
| b) Às vezes | 9 | 22 | 40,91% | 100,00% |
| c) Nunca | 0 | 22 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 22 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

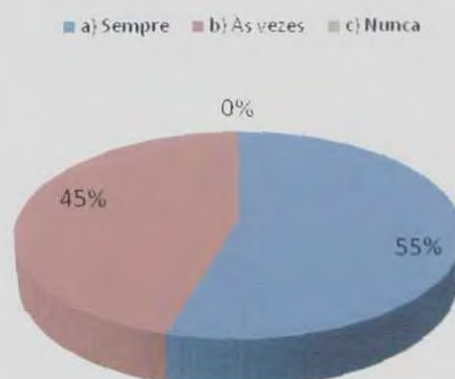
Tabela 99 – Procura ler as informações contidas em murais e cartazes?

| Auto-avaliação: leitura dos murais | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|------------------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Sempre | 12 | 12 | 54,55% | 54,55% |
| b) Às vezes | 10 | 22 | 45,45% | 100,00% |
| c) Nunca | 0 | 22 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 22 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Auto-avaliação: repasse rápido de informações**Gráfico 93 – Auto-avaliação: repasse rápido de informações**

Fonte: Dados primários, 2007.

Auto-avaliação: leitura dos murais**Gráfico 94 – Auto-avaliação: leitura de murais**

Fonte: Dados primários, 2007.

Quanto ao repasse das informações recebidas, 59% afirmaram repassá-las rapidamente sempre e 41% o fazem às vezes.

Sobre a leitura dos murais e cartazes expostos na escola, 55% afirmaram ler sempre e 45% lêem às vezes.

Tabela 100 – Participa de reuniões quando convidado?

| Auto-avaliação: participação em reuniões | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|--|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Sempre | 18 | 18 | 81,82% | 81,82% |
| b) Às vezes | 4 | 22 | 18,18% | 100,00% |
| c) Nunca | 0 | 22 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 22 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 101 – Quando recebe um documento, se interessa em ler seu conteúdo?

| Auto-avaliação: atenção aos documentos recebidos | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|--|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Sempre | 14 | 14 | 63,64% | 63,64% |
| b) Às vezes | 8 | 22 | 36,36% | 100,00% |
| c) Nunca | 0 | 22 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 22 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Auto-avaliação: participação em reuniões

■ a) Sempre ■ b) Às vezes ■ c) Nunca

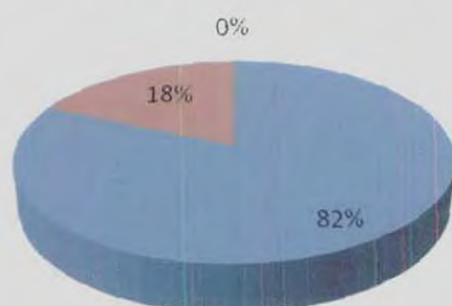


Gráfico 95 – Auto-avaliação: participação em reuniões

Fonte: Dados primários, 2007.

Auto-avaliação: atenção aos documentos recebidos

■ a) Sempre ■ b) Às vezes ■ c) Nunca

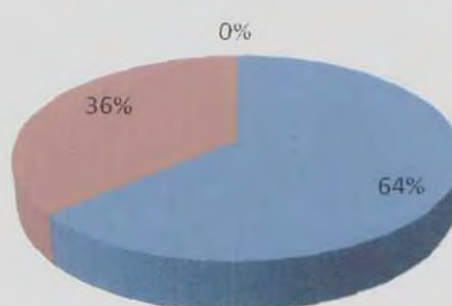


Gráfico 96 – Auto-avaliação: atenção aos documentos recebidos

Fonte: Dados primários, 2007.

Perguntou-se quanto à participação em reuniões quando convidado e 82% disseram participar sempre, enquanto 18% participam às vezes.

E como último critério de auto-avaliação foi perguntado ao funcionário se quando recebe um documento se interessam em ler seu conteúdo, 64% disseram ler sempre e 36% afirmaram ler às vezes.

Tabela 102 – Qual a contribuição da comunicação informal na empresa?

| Contribuição da comunicação informal: | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|---------------------------------------|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Integração e realização | 22 | 22 | 100,00% | 100,00% |
| b) Apenas para a integração | 0 | 22 | 0,00% | 100,00% |
| c) Apenas para a realização | 0 | 22 | 0,00% | 100,00% |
| d) Não contribui | 0 | 22 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 22 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

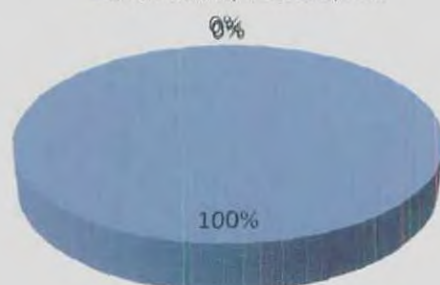
Tabela 103 – Que tipo de informação teria interesse em receber?

| Interesse por informações sobre: | Nº de Respostas | Nº Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|-----------------------------------|-----------------|------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Projetos da empresa | 10 | 10 | 45,45% | 45,45% |
| b) Notícias sobre a empresa | 3 | 13 | 13,64% | 59,09% |
| c) Direitos, deveres e benefícios | 2 | 15 | 9,09% | 68,18% |
| d) Orientações e normas internas | 7 | 22 | 31,82% | 100,00% |
| e) Outros | 0 | 22 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 22 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Comunicação informal:

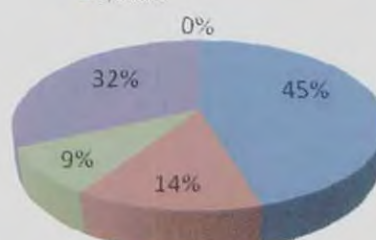
- a) Contribui: integração e realização
- b) Contribui apenas para a integração
- c) Contribui apenas para a realização
- d) Não contribui para esses aspectos

**Gráfico 97 – Comunicação informal**

Fonte: Dados primários, 2007.

Interesse por informações sobre:

- a) Projetos da empresa
- b) Notícias sobre a empresa
- c) Direitos, deveres e benefícios
- d) Orientações e normas internas
- e) Outros

**Gráfico 98 – Interesse por outras informações**

Fonte: Dados primários, 2007.

Buscou-se saber se os funcionários consideram que a comunicação informal contribua de alguma forma para a integração e/ou realização do trabalho na empresa, e 100% dos respondentes afirmaram que a comunicação informal contribui para os dois aspectos.

Sobre que tipo de informações gostariam de receber, os funcionários citaram: projetos da empresa (45%), orientação e normas internas (32%), notícias sobre a empresa (14%) e informações sobre direitos, deveres e benefícios (9%).

Tabela 104 – Opinião sobre a qualidade dos serviços prestados pela empresa

| Qualidade? | Nº Respostas | Nº Respostas Acum. | % Respostas | % Respostas Acum. |
|-----------------|--------------|--------------------|-------------|-------------------|
| a) Excelente | 4 | 4 | 18,18% | 18,18% |
| b) Muito boa | 15 | 19 | 68,18% | 86,36% |
| c) Razoável | 2 | 21 | 9,09% | 95,45% |
| d) Ruim | 0 | 21 | 0,00% | 95,45% |
| e) Muito ruim | 0 | 21 | 0,00% | 95,45% |
| f) Não respond. | 1 | 22 | 4,55% | 100,00% |
| Totais | 22 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 105 – Alternativas para auxiliar o atendimento aos clientes

| Alternativa importante para prestação de um bom atendimento | Nº de Respostas | Nº Respostas Acumulada | % de Respostas | % Respostas Acumulada |
|---|-----------------|------------------------|----------------|-----------------------|
| a) Normas, manuais, etc. | 6 | 6 | 27,27% | 27,27% |
| b) Integração entre setores | 5 | 11 | 22,73% | 50,00% |
| c) Descentralização | 2 | 13 | 9,09% | 59,09% |
| d) Melhoria na comunicação | 4 | 17 | 18,18% | 77,27% |
| e) Motivação dos funcionários | 3 | 20 | 13,64% | 90,91% |
| f) Outros | 0 | 20 | 0,00% | 90,91% |
| g) Não respondentes | 2 | 22 | 9,09% | 100,00% |
| Totais | 22 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Qualidade dos serviços prestados?

- a) Excelente b) Muito boa
 c) Razoável d) Ruim
 e) Muito ruim f) Não respondentes

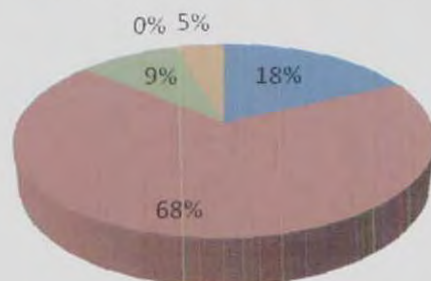


Gráfico 99 – Qualidade dos serviços prestados

Fonte: Dados primários, 2007.

Alternativa importante para a prestação de um bom atendimento

- a) Normas, manuais, etc. b) Integração entre setores
 c) Descentralização d) Melhoria na comunicação
 e) Motivação dos funcionários f) Outros
 g) Não respondentes



Gráfico 100 – Alternativa para prestação de um bom atendimento

Fonte: Dados primários, 2007.

Solicitou-se a opinião dos funcionários sobre a qualidade dos serviços prestados pela empresa, sendo que 18% consideram excelente, 68% muito boa, 9% razoável e 5% não responderam essa questão. Um dos respondentes comentou que “poderia ser mais eficaz”, mas não explicou em que sentido, outro funcionário afirmou que a estrutura da empresa está deficiente com excesso de concentração de tarefas no diretor.

Como alternativas para a prestação de um bom atendimento aos clientes, citaram: criação de normas e manuais (27%); maior integração entre os setores (23%); melhoria na comunicação interna (18%); maior motivação dos funcionários (14%) e descentralização das decisões (9%).

Tabela 106 – Os setores trabalham juntos no atendimento e resolução de problemas?

| Os setores trabalham juntos no atendimento e resolução de problemas? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|--|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Sempre | 6 | 6 | 27,27% | 27,27% |
| b) Às vezes | 13 | 19 | 59,09% | 86,36% |
| c) Não sei | 2 | 21 | 9,09% | 95,45% |
| d) Raramente | 1 | 22 | 4,55% | 100,00% |
| e) Nunca | 0 | 22 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 22 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Tabela 107 – As opiniões e sugestões são levadas em consideração pela direção

| As opiniões são levadas em consideração? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % de Respostas Acumulada |
|--|-----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Sempre | 3 | 3 | 13,64% | 13,64% |
| b) Às vezes | 13 | 16 | 59,09% | 72,73% |
| c) Não sei | 3 | 19 | 13,64% | 86,36% |
| d) Raramente | 3 | 22 | 13,64% | 100,00% |
| e) Nunca | 0 | 22 | 0,00% | 100,00% |
| Totais | 22 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Os setores trabalham juntos no atendimento e resolução de problemas?

■ a) Sempre ■ b) Às vezes ■ c) Não sei
■ d) Raramente ■ e) Nunca

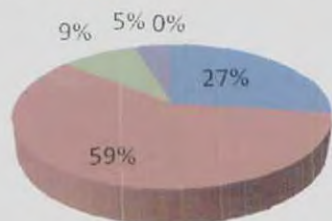


Gráfico 101 – Trabalho integrado entre os setores

Fonte: Dados primários, 2007.

As opiniões são levadas em consideração?

■ a) Sempre ■ b) Às vezes ■ c) Não sei
■ d) Raramente ■ e) Nunca

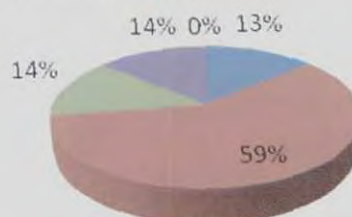


Gráfico 102 – Opiniões são levadas em consideração

Fonte: Dados primários, 2007.

Sobre o trabalho integrado entre os setores, 27% disseram que os setores trabalham juntos para resolver os problemas e atender melhor “sempre”, 59% afirmaram que isso ocorre às vezes. Houve o comentário de que alguns professores se negam a atender o pedido da coordenação se este não for “oficial” e que muitas vezes realizam seu trabalho sem interesse em fazer o “algo mais”.

Em relação às opiniões, e sugestões que os funcionários comunicam à direção, de acordo com os respondentes, 59% afirmaram que são levadas em consideração “às vezes”, 14% afirmaram que raramente a direção leva em consideração as sugestões. Um dos funcionários afirmou que a maioria das ações da chefia ou direção não exigem sugestões ou opiniões dos funcionários e como exemplo citou a instalação da tela LCD na secretaria da escola. Entretanto neste caso específico, a direção consultou alguns funcionários e relatou o interesse em instalar esse equipamento para apresentação do institucional do colégio, o que não ocorreu exatamente foi uma consulta a todos os funcionários da empresa.

Por fim, questionou-se o nível de satisfação com a comunicação interna, obtendo-se:

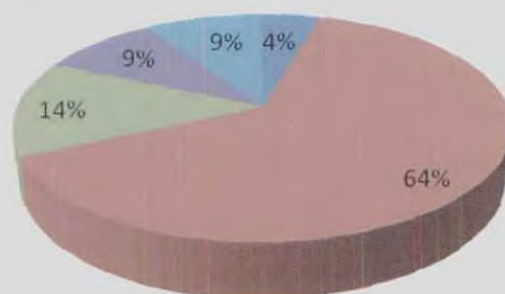
Tabela 108 – Nível de satisfação com a comunicação interna

| Você se considera satisfeito com a comunicação interna? | Nº de Respostas | Nº de Respostas Acumulada | % de Respostas | % Respostas Acumulada |
|---|-----------------|---------------------------|----------------|-----------------------|
| a) Muito satisfeito | 1 | 1 | 4,55% | 4,55% |
| b) Satisfeito | 14 | 15 | 63,64% | 68,18% |
| c) Não sei | 3 | 18 | 13,64% | 81,82% |
| d) Insatisfeito | 2 | 20 | 9,09% | 90,91% |
| e) Muito insatisfeito | 2 | 22 | 9,09% | 100,00% |
| Totais | 22 | | 100% | |

Fonte: Dados primários, 2007.

Você se considera satisfeito com a comunicação interna?

■ a) Muito satisfeito ■ b) Satisfeito ■ c) Não sei ■ d) Insatisfeito ■ e) Muito insatisfeito

**Gráfico 103 – Nível de satisfação com comunicação interna**

Fonte: Dados primários, 2007

Os que se sentem satisfeitos com a comunicação na empresa representam 64% da amostra, alguns não souberam responder essa questão (14%) os insatisfeitos ou muito insatisfeitos somam 18%. Dentre os insatisfeitos, um afirmou que a adoção de um canal como prioritário dificulta a comunicação, pois o e-mail é utilizado como meio principal e quem não acessa a *internet* em um determinado dia pode estar desinformado no dia seguinte.

Dentre as sugestões e comentários feitos no instrumento de pesquisa, tem-se: criação de procedimentos; reuniões entre os setores, sempre com uma pauta estabelecida; criação de boletins informativos ou jornal interno; utilizar os murais com informações mais claras e fáceis de ler; comunicar claramente fatos como o desligamento de funcionários para minimizar os boatos; e melhorar a assistência médica, oferecendo outros convênios como benefício aos funcionários;

6.3 LIDERANÇA

Através dos conceitos apresentados no referencial teórico, pode-se entender que a liderança é mais do que a simples condução de um grupo de pessoas, é uma habilidade para se motivar e influenciar os liderados, fazendo-os contribuir da melhor maneira possível com os objetivos do grupo ou da organização.

A liderança cria compromisso e entusiasmo necessários para que as pessoas apliquem todo seu talento na realização dos planos.

A direção do Colégio Geração tem a visão de que todos os membros da organização são fundamentais para a prestação dos serviços oferecidos pela empresa, não apenas os professores, que estão diretamente ligados a atividades fim, mas também todos os demais colaboradores que participam do processo de captação e retenção dos clientes, entretanto suas ações não confirmam essa visão, pois os instrumentos de pesquisa resultaram em demonstrações de pouca satisfação e baixa motivação entre os funcionários.

A direção da empresa deve analisar duas ferramentas úteis (índice de rotatividade e índice de absenteísmo) e trabalhar um programa de satisfação dos funcionários.

O índice de rotatividade de pessoal (*turnover*) mede o giro de entradas e saídas de pessoal. O índice de absenteísmo (ausências no trabalho) mede a diminuição da carga total de horas de trabalho.

A rotatividade dos funcionários pode ser considerada como mediana geralmente parte da empresa o desligamento do funcionário. Professores são substituídos com mais frequência, normalmente justificada por não adaptação com o perfil da escola e de seus alunos. O número de funcionários não varia de acordo com a sazonalidade, no entanto em época de matrículas ocorre um remanejamento de pessoal, assim os setores de biblioteca e administrativo/financeiro participam efetivamente do atendimento aos clientes.

O índice de absenteísmo é baixo. Ocasionalmente, existe a possibilidade de negociar troca de horários com a direção, entretanto apenas se tiver outro funcionário para cobrir o horário solicitado.

A empresa não possui um setor responsável pela gestão de pessoas, e a admissão de novos funcionários é atualmente responsabilidade do diretor pedagógico. Até meados de setembro deste ano, a direção dependia de indicações para a admissão de funcionários, pois não se estabelecia um processo de recrutamento e seleção na empresa. O processo de

recrutamento e seleção auxilia na formação de um cadastro de reserva para, se houver necessidade, as substituições serem rápidas.

No início de outubro a empresa teve a primeira experiência eficaz em recrutamento e seleção. Através de jornais de grande circulação local, recrutaram-se pessoas interessadas no cargo de auxiliar de limpeza da escola. Estabeleceram-se critérios para a primeira triagem, via telefone, e após identificar os perfis que mais se adequavam ao cargo, fez-se o convite para uma entrevista com o diretor pedagógico que avaliou cada pessoa e estabeleceu uma ordem de aprovação, determinando quais pessoas seriam chamadas preferencialmente para novas vagas.

Quanto aos professores, atualmente recebem-se currículos na empresa que são arquivados para uma posterior análise, entretanto ainda não se fez um recrutamento e seleção deste tipo de profissional.

O perfil do candidato almejado pela direção do Colégio Geração para os diferentes cargos são:

- a) Professores: formação acadêmica compatível com a disciplina a ser lecionada, facilidade de relacionamento com os alunos e de comunicação com os pais, disciplina, experiência e responsabilidade;
- b) Atendimento: facilidade de comunicação com o cliente, boa apresentação, bom relacionamento interpessoal, dinamismo, pró-atividade, boa fluência verbal, facilidade de aprendizagem, conhecimento em informática;
- c) Demais cargos administrativos: experiência na área, responsabilidade, conhecimento em informática, dinamismo, pró-atividade, honestidade e responsabilidade;
- d) Fiscais de alunos: facilidade de relacionamento, disciplina e responsabilidade;
- e) Auxiliares de limpeza e zeladores: experiência nas atividades que serão exercidas, honestidade, disposição para o trabalho e facilidade de relacionamento.

O salário pago aos funcionários administrativos é determinado pela direção, geralmente em conjunto (presidente, pedagógico e administrativo). O salário base de cada cargo é determinado pelo Sindicato dos Auxiliares de Escolas Particulares da Grande Florianópolis (SAAE) e Sindicato dos Professores de Florianópolis (SINPRO).

A organização não oferece plano de previdência privada para os funcionários. O plano de saúde (Unimed) é pago integralmente pelo funcionário que tiver interesse em adquirir, bem como o plano odontológico (Uniodonto), tendo como único benefício o valor do plano que é

mais barato para as empresas. Os funcionários recebem apenas o vale transporte, nenhum auxílio alimentação é oferecido, cada um responsabiliza-se por suas refeições.

Em poucas ocasiões ocorre treinamento dos funcionários, geralmente, apenas quando é oferecido gratuitamente pelo Grupo Positivo de Ensino, fornecedor do material didático.

Não é realizada a avaliação de desempenho dos funcionários, nem tampouco uma pesquisa de satisfação entre os colaboradores da empresa.

Não se percebe no Colégio Geração a existência real de uma liderança. Dentre os mesmos indivíduos que criaram a empresa (sociedade empresarial) estão os que a conduzem (equipe diretiva).

Esses indivíduos devem analisar o perfil de liderança existente nas escolas e adequar suas ações ao que se espera de um líder. E assim, estabelecer como objetivo o constante aperfeiçoamento do desempenho da empresa (através de avaliações de desempenho e pesquisas de opinião/sugestão) integrando os objetivos organizacionais (o que a escola se propõe a cumprir) com as exigências de seus clientes internos e externos.

6.4 COMPOSTO DE MARKETING

A análise do composto de marketing da empresa busca avaliar o produto oferecido pela empresa, o preço cobrado por esse produto, a praça ou canais de distribuição e a promoção ou meio que a organização utiliza para comunicar-se com seus clientes.

PRODUTO

A organização em estudo tem como produto a Prestação de Serviços Educacionais nas áreas de Ensino Fundamental (1ª a 8ª série), Ensino Médio (1ª e 2ª série) e Terceirão nos turnos *manhã e tarde*.

O colégio oferece como material as apostilas desenvolvidas e atualizadas pela Editora Positivo; o projeto educação tecnológica no ensino fundamental; uma infraestrutura que composta de salas de aula equipadas com ar-condicionado; biblioteca com acervo de livros didáticos e das literaturas cobradas nos vestibulares; sala de informática com acesso à *Internet*; aulas de assistência.

Ensino Fundamental 1ª a 4ª série

Os alunos de 1ª a 4ª série utilizam além de livros didáticos, alguns textos e atividades escritas elaboradas pelas professoras. São também utilizados vídeos, jogos pedagógicos e livros de literatura.

O Colégio oferece como curricular a Informática Educacional: os alunos têm nestas aulas semanais uma ferramenta para a construção do conhecimento nas diferentes áreas por meio do uso das novas tecnologias como apoio do aprendizado; o Laboratório de Ciências: procedimentos que permitem a investigação, a observação, a experimentação entre os fenômenos e as idéias quinzenalmente; os Passeios de Estudo: periodicamente, os alunos visitam locais que propiciam um enriquecimento experimental dos temas vistos em sala de aula. Para tanto, são realizados passeios a museus, praças públicas, indústrias, escolas, exposições,

Algo muito importante na conquista dos alunos nessa fase é a utilização de atividades diferentes em sala de aulas. Com essa visão, a coordenação e professores criaram novas atividades que são desenvolvidas com os alunos, tais como: Brincando de Vendinha, Com a mão na massa, Fazendo ciência no gelado, Viajando pelo Universo, Carimbo Natural e Túnel do Tempo.

A partir de 2004 o Colégio Geração iniciou o projeto Educação Tecnológica, uma parceria com o sistema Lego Educacional. Este projeto envolve os alunos de 1ª a 8ª série do ensino fundamental. A educação tecnológica, através do Sistema Lego Zoom, desenvolve competências como flexibilidade e adaptabilidade, trabalho em equipe, capacidade de solucionar problemas e postura empreendedora.

As aulas são ministradas semanalmente e os alunos dividem-se em equipes de quatro para participar das atividades. Depois da leitura da Revista Lego Zoom, que traz um resumo da proposta, cada integrante da equipe desempenha sua função, que pode ser de administrador responsável pela organização e contagem das peças; construtor, que lidera a montagem; relator, que desenha ou escreve o processo; e o apresentador, que conta para os outros colegas como foi o trabalho.

Vale ressaltar que o Colégio Geração foi o precursor, na comunidade escolar catarinense, deste projeto.

Ensino Fundamental 5ª a 8ª série

No ensino de 5ª a 8ª série o Colégio Geração tem por objetivos: despertar nos alunos responsabilidade, questionamento, independência e senso crítico; desenvolver raciocínio e imaginação; construir valores nos alunos; preparar nossos alunos para a vida; formar educandos integralmente por meio de um desenvolvimento harmônico e de todas as suas potencialidades; respeitar as características e as diferenças individuais, no processo de ensino-aprendizagem.

Para tanto, os alunos contam com material do Sistema de Ensino Positivo; projeto Lego Zoom; OOPA - Oficinas de Orientação para Adolescentes; Aulas de monitoria; dentre outras atividades extracurriculares.

Ensino Médio 1ª e 2ª série

De acordo com a empresa, o diferencial do Colégio Geração para os alunos de ensino médio, é que seus se preparam para desafios futuros e, principalmente para a vida. Inúmeras atividades, dentro e fora de sala de aula, complementam e fixam os conteúdos e conceitos passados.

As aulas e todo o material didático são pensados para motivar os alunos a agir, pensar, raciocinar, interpretar e sentir.

Os alunos do Geração recebem a orientação necessária para as questões de múltiplas alternativas dos vestibulares, mas recebem, principalmente, a orientação para as múltiplas alternativas que a vida apresenta.

O colégio oferece aos alunos apostilas Positivo; aulas de assistência; viagens de estudo; aulas em laboratório e a Semana das Profissões.

Ensino Médio Terceirão

O aluno do Terceirão conta com uma equipe de professores altamente qualificada, material atualizado e uma ampla gama de serviços oferecidos ao estudante visando sua aprovação no vestibular. Além do conteúdo do 3º ano do ensino médio, é ministrada a revisão dos conteúdos do 1º e 2º anos.

No Terceirão os alunos têm aulas da mesma maneira que um pré-vestibular, com a seriedade e a consciência de que estão em ano de preparação para o vestibular. Assim o Terceirão possui aulas de segunda a sexta, com seis aulas diárias e realizam suas provas no período vespertino.

Quando não estão em avaliação, os alunos podem no período vespertino praticar Educação Física, frequentar Laboratório de Redação, Matemática Básica, Plantão Pedagógico, Aulas de Assistência e participar do Serviço de Orientação Profissional. Ainda o aluno poderá participar de atividades da escola, como os Acampamentos, Jogos Internos Geração (JIG), Dá-lhe Pedal (volta à ilha de bicicleta), entre outras.

PREÇO

Os colégios estabelecem seu preço com base nos índices de inflação, reivindicações de dissídio e tributos aos quais estão submetidas. No Colégio Geração o preço é estabelecido, geralmente, em outubro/novembro no lançamento das matrículas para o próximo ano. A Direção leva em consideração os índices de inadimplência, custos com material didático, mão-de-obra, eventos, enfim, todos os elementos necessários ao orçamento anual da empresa.

Os valores aplicados pelo Colégio Geração diferenciam-se de acordo com o curso escolhido, conforme tabela abaixo:

Tabela 109 – Valores praticados pelo Colégio Geração no ano de 2007.

| | 1ª a 4ª série E.F | 5ª a 8ª série E.F | 1ª e 2ª série E.M | Terceirão |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|
| Anuidade | R\$ 4.465,20 | R\$ 4.926,00 | R\$ 5.596,80 | R\$ 6.488,40 |
| Material | R\$ 397,00 | R\$ 495,00 | R\$ 480,00 | R\$ 660,00 |
| TOTAL | R\$ 4.862,20 | R\$ 5.421,00 | R\$ 6.076,80 | R\$ 7.148,40 |

Fonte: Dados primários, 2007

A diferença de valores é justificada pela carga horária de cada curso e as atividades extracurriculares inclusas, pois, geralmente, os alunos do Terceirão estudam pela manhã e passam o restante do dia colégio aproveitando todas as atividades oferecidas.

PRAÇA

O colégio está localizado na Rua São João Batista, nº 60, no bairro Agrônômica, próximo a Avenida Beiramar Norte, conforme figura 16:



Figura 16 – Localização Colégio Geração

Fonte: www.geracaoweb.com.br

Alguns clientes afirmaram, no instrumento de pesquisa, não gostar da localização da escola, por estar situada em um local com muita insegurança onde vários furtos são registrados e muitos alunos já foram assaltados.

Por outro lado, a localização propicia que se atendam alunos de toda a ilha de Florianópolis principalmente dos bairros próximos, como foi contatado na pesquisa com os clientes.

PROMOÇÃO

Toda e qualquer iniciativa no sentido de dar impulso às vendas de produtos ou serviços oferecidos pelas organizações foi qualificado de PROMOÇÃO. E, dentre as inúmeras ferramentas, a PROPAGANDA é uma das mais utilizadas.

O Colégio Geração utiliza como veículos de comunicação: Jornal (através de anúncio nos espaços destinados aos colégios); Rádio (Atlântida e Jovem Pan); Televisão (as propagandas são veiculadas na RBS); *Outdoor/busdoor* (na maioria das campanhas é utilizado esse meio de comunicação); Mala direta (em algumas campanhas utiliza-se mala direta com auxílio do banco de dados do colégio); Panfleto (em todas as campanhas são desenvolvidos *folders* e panfletos com informações sobre as matrículas); Marketing eletrônico (a organização possui um *site* com as informações sobre os serviços oferecidos).

O *outdoor/busdoor* tem larga visualização, fazendo a marca circular pela cidade a um custo consideravelmente baixo, as propagandas na televisão causam impacto positivo na marca além de atingir muitas pessoas, mas requer um maior investimento.

O mercado exige que as empresas sejam transparentes em seus negócios, atraindo com isso maior credibilidade a sua marca. As empresas do ramo educacional precisam ter uma marca respeitada para garantir a confiança de seus clientes atuais e potenciais.

6.5 PLANEJAMENTO E DECISÃO

No Colégio Geração não se faz um planejamento estratégico da empresa. Entretanto, informalmente, os planos táticos e operacionais são possíveis de se observar.

Por exemplo, o colégio planeja taticamente os objetivos e estratégias para o lançamento de matrículas para o próximo ano letivo. E operacionalmente, determina as ações e recursos necessários para atingir os objetivos traçados.

O que se percebe na empresa, é que enquanto o planejamento operacional possibilita o envolvimento dos funcionários com suas opiniões e sugestões, o planejamento tático é desenvolvido somente pela Direção da escola.

Alguns funcionários têm autonomia para tomar decisões rotineiras, entretanto no âmbito geral os tomadores de decisão são os diretores (presidente, pedagógico e adm/financeiro) da empresa.

Após conhecer os fatores do ambiente externo e interno da empresa que influenciam suas atividades, podem-se analisar mais atentamente as ameaças, oportunidade, pontos fortes e fracos, desses ambientes, a análise SWOT.

7 ANÁLISE SWOT

Estar atento às mudanças que ocorrem no ambiente externo e providenciar respostas rápidas às necessidades que surgirem fazem a diferença num ambiente competitivo e determinam o sucesso de um empreendimento (DEGEN, 1989).

7.1 AMEAÇAS

A concorrência é a principal ameaça do mercado em que a empresa está inserida. O mercado educacional em Florianópolis é altamente saturado por colégios particulares.

Os clientes passaram a ser mais exigentes e a cobrar da escola um maior investimento em tecnologias e inovações.

A alta tributação a que as escolas estão submetidas, bem como o quadro de inadimplência existente, dificultam não só o crescimento quanto à permanência da empresa no mercado. E a diminuição do número de matrículas a nível nacional não traz perspectiva de melhoria da situação.

As escolas têm um alto custo operacional, com uma carga maior sobre a folha de pagamentos e o repasse total desses custos ao preço das mensalidades torna-as inviáveis frente ao mercado concorrente. Além disso, para a captação e retenção de alunos tornou-se necessário oferecer maiores descontos e criar promoções de antecipação de matrícula.

7.2 OPORTUNIDADES

Contudo, as condições econômicas do local em que a empresa está inserida mostram-se favoráveis. E as características de renda e escolaridade em Florianópolis favorecem a geração de clientela para a rede privada de ensino.

Em relação à concorrência observa-se a prestação de serviços de maneira similar, a chamada eficiência operacional (satisfação dos requisitos mínimos do ramo em que a empresa está inserida). Os “diferenciais” oferecidos são os mesmos, poucas vezes se observa uma substancial agregação de valor ao produto/serviço.

Uma oportunidade para a captação de novos alunos seria firmar parcerias e convênios com grandes instituições e empresas, oferecendo descontos a funcionários e familiares. Essas parcerias ou convênios tornariam o Colégio Geração como uma das principais opções de educação para os membros das organizações conveniadas.

É importante também criar diferenciais agregando valor ao serviço oferecido. Investir em tecnologia e na estrutura oferecida aos alunos.

7.3 PONTOS FRACOS

O Colégio Geração possui uma infra-estrutura padrão, com salas de aula, laboratórios de informática e pedagógico, ferramentas tecnológicas, biblioteca, cantina, quadras, pátio, ginásio, dentre outros. Entretanto, diante da necessidade de aumento do número de alunos, tem-se também que aumentar ou alterar a estrutura física da escola, e esse aumento não é possível, pois o local onde a escola está construída não possibilita grandes mudanças.

Aspectos como a biblioteca e os computadores disponíveis aos alunos com acesso à *internet* são pontos importantes a serem analisados, pois a pesquisa com os clientes muito se reclamou da falta de livros de pesquisas e dos equipamentos “ultrapassados e com acesso à *internet* muito lento”.

Outros pontos relativos à estrutura da escola devem ser observados como: problema dos alunos com professores, conserto do telhado do ginásio (muito comentado) e melhoria nos banheiros do ginásio.

A falta de segurança no bairro em que a escola está localizada é uma das principais fraquezas verificadas, pois muitos pais comentaram esse critério.

Em relação à equipe de funcionários, observou-se a não existência de normas que determinem o comportamento organizacional ou o procedimento padrão de trabalho na empresa.

A empresa promove poucas reuniões com a equipe administrativa, e poucas vezes promovem o treinamento dos funcionários. O atendimento da secretaria obteve alto índice de satisfação, o que é fundamental por ser o contato inicial que os clientes têm com a escola. O treinamento e investimento neste setor são, portanto, de vital importância para a consolidação do processo de conquista e retenção dos alunos.

O processo de admissão é pouco estruturado e não se tem um setor responsável pela gestão de pessoas na empresa.

A organização não oferece benefícios consistentes aos funcionários, apenas o que é exigido por lei e não realiza a avaliação de desempenho dos funcionários ou uma pesquisa de satisfação interna na empresa.

7.4 PONTOS FORTES

O produto (serviço educacional) oferecido pelo Colégio Geração é muito bom e bem estruturado, seu preço compete diretamente com os concorrentes diretos, o local em que está possibilita o atendimento de um grande número de clientes e utiliza bem seus canais de promoção e comunicação com o público-alvo.

Como força existente no Geração, observou-se o marketing boca-a-boca, pois muitas pessoas afirmaram ter conhecido ou escolhido o Geração através da indicação de amigos ou parentes. Além da marca Geração que possui uma boa reputação no mercado local.

Muitos critérios referentes ao colégio foram bem avaliados pelos clientes, como: equipe de professores, material didático, atendimento da secretaria e limpeza da escola.

A figura abaixo demonstra através da matriz SWOT as ameaças, oportunidades, fraqueza e forças identificadas no Colégio Geração.

| | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marca forte no mercado local; - Boa reputação e imagem; - Marketing boca-a-boca; - Bom nível de satisfação dos clientes. | <p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrutura não possibilita grandes mudanças; - Problemas de gestão organizacional; - Recursos financeiros escassos; - Insegurança no bairro em que a escola está localizada. |
| <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Características da população de Florianópolis; - Estabelecer parcerias; - Investir em tecnologia; - Criar diferenciais; - Agregação de valor. | <p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência excessiva; - Mercado altamente exigente; - Economia nacional desfavorável; - Alta tributação e alto custo operacional; - Necessidade de oferecer maiores descontos para a captação e retenção dos clientes. |

Figura 17 – Matriz SWOT Colégio Geração

Fonte: elaborado pela autora

A análise SWOT de uma empresa é de grande valia para o estabelecimento de ações a fim de torná-la competitiva no mercado em que está inserida. Portanto faz-se necessária a apresentação de propostas que venham auxiliar a Direção do Colégio Geração nas mudanças necessárias para o alcance de um maior nível de satisfação entre seus clientes e de uma maior motivação entre seus funcionários.

8 PROPOSIÇÕES

Passaram-se 22 anos desde a fundação do Colégio Geração, mas a empresa ainda não tem determinada sua missão, visão e valores. Portanto, com o auxílio da entrevista com os diretores da empresa, e através da consulta ao Projeto Político Pedagógico da escola, estabeleceu-se com aprovação da diretoria, a missão, visão e valores do Colégio Geração:

Quadro 8 – Missão, visão e valores do Colégio Geração

| COLÉGIO GERAÇÃO | |
|------------------------|--|
| MISSÃO: | <i>Preparar seus alunos, por meio da construção do conhecimento criativo e formação humana para o exercício da cidadania; habilitá-los a um relacionamento positivo com a sociedade, desenvolvendo sua criticidade, ética, cidadania e responsabilidade social.</i> |
| VISÃO: | <i>Ser reconhecida como uma escola referência em educação na Grande Florianópolis, por meio do emprego de novas tecnologias e métodos pedagógicos aplicados à educação.</i> |
| VALORES: | <ul style="list-style-type: none"> • RESPEITO AO SER HUMANO: <i>respeitar as diferenças individuais e a diversidade cultural;</i> • PROFISSIONALISMO: <i>buscar a atualização e inovação dos padrões educacionais;</i> • SATISFAÇÃO DO CLIENTE: <i>trabalhar para o atendimento das necessidades do público interno e externo;</i> • ÉTICA: <i>agir de maneira ética e em compromisso com a Educação;</i> • RESPONSABILIDADE SOCIAL: <i>incentivar a solidariedade, comprometendo-se de maneira responsável com a sociedade.</i> |

Fonte: elaborado pela autora

Tendo determinados os objetivos principais da organização, para que o Geração possa manter-se competitivo no mercado, deve buscar a diferenciação e a contínua satisfação de seus clientes.

Levando em consideração que a indicação de outras pessoas (marketing boca-a-boca) é a maneira pela qual a escola capta o maior número de alunos, o objetivo deve ser atender ao máximo as exigências de seus clientes. Um marketing positivo feito pelos clientes (pais e alunos) pode ser considerado como “custo mínimo”, pois é mais barato reter e fidelizar clientes do que buscar novos clientes no mercado. Nessa linha de raciocínio, a escola deve analisar o quanto monetariamente investe em propaganda e publicidade e redirecionar parte desse valor para melhorias internas, tornando-se dessa forma atrativo também para o público externo.

Entende-se que alguns problemas com a estrutura da escola dificilmente poderão ser resolvidos, pois o colégio não tem como aumentar as áreas internas (pátio, quadra, cantina) ou o estacionamento, por não ter no local em que está a possibilidade de aquisição de outros terrenos. O ideal seria ressaltar os pontos fortes de sua estrutura e melhorar o que foi solicitado pelos clientes.

Biblioteca

A biblioteca, por exemplo, deve receber um bom acervo de livros didáticos para que os alunos tenham a possibilidade de fazer suas pesquisas escolares na própria biblioteca da escola. Uma alternativa seria solicitar a bibliotecária um contato com editoras para fazer um levantamento dos títulos mais utilizados, contatar sebos a procura de livros mais novos e solicitar doações ou bonificações na compra dos livros. Na biblioteca do Geração são disponibilizados computadores para pesquisa via *internet*, entretanto esses equipamentos estão ultrapassados não tendo, por exemplo, entrada USB (entrada para conexão entre o computador e o *pen drive*) para que os alunos acessem e gravem seus arquivos, além disso, o acesso à *internet* foi muito criticado. Faz-se necessária a substituição desses equipamentos e uma análise da rede de internet disponibilizada na escola a fim de facilitar as pesquisas que os alunos precisarem fazer.

Cantina

A cantina é um aspecto que a direção da escola já está buscando resolver, pois encomendaram 12 conjuntos de *fast food* para equipar a cantina tornando-a um espaço mais agradável para o lanche dos alunos. Entretanto, os conjuntos adquiridos comportarão no máximo 48 alunos, sendo que normalmente tem-se mais de 250 alunos em cada turno escolar. Sendo assim, mesmo com a instalação dos conjuntos, a discrepância, mencionada pelos pais,

entre o número de alunos e o espaço disponível para lanche ainda será um aspecto de insatisfação entre os clientes. Uma forma de amenizar esse aspecto seria melhorar outras áreas do colégio.

Reforma

Algo que merece muita atenção é o conserto do telhado do ginásio, tão comentado pelos clientes. Muitos alunos citaram em períodos de chuva as goteiras impedem a prática de esporte na educação física. As salas onde acontecem as aulas de dança (de salão e *street dance*) e de judô também foram comentadas, essas salas precisam ser reformadas e se possível que tenham um isolamento acústico para facilitar as aulas ministradas nesse local.

Manutenção

Os banheiros do ginásio precisam de pintura e melhorias, pois os alunos justificaram insatisfação com a limpeza da escola apenas relacionada a esse aspecto. Realizar a manutenção preventiva de equipamentos de ar-condicionado e estabelecer prioridades de conserto são medidas a serem tomadas, pois a escola tem pessoas que realizam a manutenção da estrutura, entretanto alguns aspectos importantes são deixados de lado para que outros sejam atendidos.

Incentivo ao Esporte, Cultura e Eventos

A prática de esportes é muito incentivada no Geração, mas os alunos de ensino médio afirmam só participar de uma gincana por ano. A educação física no ensino médio também foi criticada por não acontecer no mesmo turno das aulas e os alunos terem que se deslocar para o Trapiche da Beira-mar. A escola precisa incentivar mais seus alunos a participar não apenas de campeonatos esportivos, mas de concursos culturais. Os clientes, em geral, sugeriram que sejam feitos mais eventos de integração (família-escola).

Aula de Reforço e Orientação Psicológica

Percebeu-se com a pesquisa que muitos pais desconhecem a aula de reforço oferecida no colégio. Alguns pais consideram que seria importante e necessário oferecer o reforço desde a 1ª série do ensino fundamental. A escola tem entre seus profissionais uma psicóloga que exerce a função de coordenadora e faz a orientação de alunos a partir da 5ª série. Seria interessante que o colégio oferecesse aos pais, para que ao menos saibam que podem contar

com uma profissional dessa área dentro da própria escola, gerando uma sensação maior segurança para a família.

Segurança

A segurança no colégio é um ponto bem comentado pelos pais. Muitos pais sentem-se inseguros pela localização da escola, pois furtos já foram praticados contra os estudantes. O Colégio Geração preocupa-se bastante com esse aspecto, mas deve sempre buscar meios para aumentar o policiamento no local e a orientação a seus alunos sobre medidas para se prevenir de furtos e assaltos.

A limpeza da escola foi avaliada em sua maioria como ótima e boa, e sendo assim deve-se buscar manter esse nível sempre. O atendimento da secretaria obteve alto índice de satisfação, algo imprescindível por se tratar do cartão de visitas de uma escola. A Direção deve buscar investir em treinamento e desenvolvimentos neste setor a fim de se obter excelência no que se refere ao atendimento dos clientes.

Em uma visão geral os clientes (pais e alunos) sentem-se satisfeitos com a escola. E quando questionados, 95% dos pais afirmaram que recomendariam o Colégio Geração para outras pessoas. A Direção deve atentar-se a realizar pesquisas de satisfação periódicas com seus clientes e assim poderá identificar possíveis pontos a melhorar.

Aspectos internos

Com base nas conclusões quanto à análise interna, os meios de comunicação utilizados foram considerados satisfatórios, mas alguns canais são menos utilizados e/ou inexistentes na organização. Fazer pesquisas de opinião com os funcionários (administrativos e professores) é algo muito útil para o crescimento da empresa, pois cada um poderia contribuir com suas idéias e sugestões. Algo também muito solicitado pelos funcionários é o desenvolvimento de boletins informativos contendo projetos da empresa, orientações internas e a programação dos eventos.

Muitos funcionários consideraram que as informações chegam atrasadas. E um funcionário citou a falta de clareza em alguns aspectos, como o desligamento de funcionários, portanto, mais reuniões devem acontecer entre os setores. Mesmo sendo a conversa informal o principal canal de comunicação na empresa, as reuniões trazem o benefício de interação das idéias e discussões em busca de soluções para problemas existentes ou que possam surgir

(antecipação de cenário). É necessário ressaltar a importância de antecipar uma pauta das reuniões para que assim todos possam colaborar mais nas discussões levantadas.

A Direção deve buscar a inserção de ferramentas gerenciais básicas, de gestão de pessoas, por exemplo. E formalizar-se internamente, através da elaboração de normas internas e definição do que se espera do comportamento de seus funcionários.

Deve também repensar algumas de suas ações e levar mais em consideração a opinião de seus funcionários e clientes, pois se o objetivo comum (direção-funcionário) é de satisfazer da melhor maneira as necessidades de seus clientes, deve-se buscar que os pensamentos e ações da organização (como um todo) sejam direcionados para esse objetivo.

9 CONCLUSÕES

Este trabalho se propôs a identificar as características do Colégio Geração quanto ao ambiente externo em seus aspectos econômico, político-legal, cultural-demográfico, tecnológico, cliente e concorrente e quanto ao ambiente interno nos aspectos estrutural, comunicação, liderança e o composto de marketing.

Para a identificação e análise buscaram-se informações em meios relacionados às escolas particulares, como o sindicato em Santa Catarina, SINEPE, em publicações relativas ao município de Florianópolis e dados nacionais e principalmente através de uma pesquisa realizada com os clientes (pais e alunos), com os funcionários, com os gestores da empresa e com os concorrentes diretos.

Outra proposta deste trabalho foi a de identificar as ameaças e oportunidades decorrentes do ambiente e os pontos fortes e fracos da organização, nesses aspectos, percebeu-se que a organização encontra-se em um mercado altamente competitivo e, portanto, deve buscar a máxima satisfação de seus clientes como forma de retê-los e através de um marketing positivo atrair novos clientes.

A análise econômica mostrou-se favorável em relação às características de renda e educação da população de Florianópolis.

Um ponto negativo encontrado foi o alto custo dos professores, que é gerado pela carga tributária incidente sobre a folha de pagamento, que reduz a margem de lucro e limita a expansão.

Por meio das pesquisas com os clientes, identificou-se que o atendimento da secretaria, limpeza da escola, equipe de professores foram os critérios com os melhores níveis de avaliação, e por atingirem diretamente o cliente, podem tornar-se determinantes na escolha pela instituição.

Sobre os concorrentes analisados concluiu-se que os serviços oferecidos são basicamente os mesmos, portanto, os menores diferenciais, tais como uma inovação tecnológica, maior espaço físico, podem determinar a escolha por uma escola.

Verificou-se que o colégio é competitivo na região em que atua, contudo precisa ajustar-se às reclamações e sugestões de seus clientes obtendo assim um nível cada vez maior de satisfação.

Quanto à análise da estrutura organizacional do Colégio Geração, desenvolveu-se o organograma com base em informações dos gestores. Verificaram-se os canais utilizados para a comunicação interna da empresa e a opinião dos funcionários sobre outros meios a serem adotados. Com relação à liderança, não observou-se sua presença e tal afirmação justifica-se pelos funcionários afirmarem que a direção não abre um espaço de participação e poucas vezes leva em consideração a opinião de seus colaboradores.

Verificou-se que a empresa não faz um planejamento estratégico para o alcance de seus objetivos, mas que mesmo informalmente os planejamentos táticos e operacionais são identificáveis na determinação de algumas ações.

Observou-se que no Colégio Geração o grau de formalização é mínimo, mas que a direção gostaria que normas e orientações de trabalho fossem formalmente estabelecidas.

Por fim, a última proposta deste estudo foi de apresentar soluções ou recomendações aos problemas identificados. Diante disso, recomenda-se aos gestores a realização de pesquisas de satisfação periódicas com seus clientes para assim identificar pontos a melhorar, objetivando a diferenciação em relação aos seus concorrentes e a agregação de valor aos seus serviços.

Sugere-se que a direção faça uso de ferramentas gerenciais como recrutamento e seleção, treinamento e normas internas; e que incentive as idéias e sugestões de seus funcionários, considerando-as, afim de que motivá-los na busca pelos objetivos pretendidos pela empresa.

Por fim, concluiu-se que o Colégio Geração, embora não esteja estruturado enquanto empresa e que não possua algumas ferramentas básicas de gestão, como escola é muito bem avaliada por seus clientes e se considerar suas opiniões e sugestões poderá alcançar o patamar de excelência que almeja enquanto organização.

9.1 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Sugere-se que seja realizada em 2008 uma pesquisa mais aprofundada dos critérios que compõem o Colégio Geração, como professores, material didático, cantina, biblioteca, salas de aula, entre outros.

Os professores devem ser avaliados individualmente, considerando-se aspectos como didática, postura em sala de aula e conteúdo ministrado.

Para os demais critérios deve-se solicitar uma justificativa para cada ponderação, com o objetivo de verificar os motivos pelos quais um critério é melhor avaliado do que outro e assim buscar alternativas para solucionar os problemas identificados.

Recomenda-se também que futuramente seja realizada uma análise da situação do Colégio Geração verificando se os gestores utilizaram alguma das recomendações deste estudo e qual o resultado alcançado.

REFERÊNCIAS

- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 6. ed. rev. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2006.
- BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1996.
- CARVER, F. D.; SERGIOVANNI, T. J. **O novo executivo escolar**. São Paulo: E.P.U., 1976.
- CASTRO, C. de M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- CENTRO EDUCACIONAL MENINO JESUS. **A escola**. Disponível em <<http://www.meninojesus.com.br>>. Acesso em 14 out 2007.
- COLÉGIO CATARINENSE. **Colégio: História**. Disponível em <<http://www.colegiocatarinense.g12.br>>. Acesso em 14 out 2007.
- COLÉGIO CORAÇÃO DE JESUS. **Bom Jesus Coração de Jesus**. Disponível em <<http://www.bomjesus.br/coracao>>. Acesso em 14 out 2007.
- COLÉGIO DA LAGOA. **Quem somos**. Disponível em <<http://www.colegiodalagoa.com.br>>. Acesso em 14 out 2007.
- COLÉGIO ENERGIA – CÓRREGO GRANDE. **O colégio**. Disponível em <<http://www.energia.g12.br>>. Acesso em 14 out 2007.
- COLÉGIO GERAÇÃO. **Portal Geração**. Disponível em <<http://www.geracaoweb.com.br>>. Acesso em 22 set 2007.
- COLÉGIO SANTA CATARINA. **Institucional**. Disponível em <<http://www.csc.g12.br>>. Acesso em 14 out 2007.
- COLÉGIO TRADIÇÃO. **Nossa História**. Disponível em <<http://www.colegiotradicao.com>>. Acesso em 14 out 2007.
- COLOMBO, S. S. **Escolas de Sucesso**. São Paulo: Editora STS, 1999.
- DAFT, R L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

ESCOLA DA ILHA. **História**. Disponível em <<http://www.escoladailha.com.br>>. Acesso em 14 out 2007.

FÉLIX, C.; FÁTIMA, M. de. **Administração escolar**: um problema educativo ou empresarial. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 1985.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

_____. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2004.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2000**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/censo>>. Acesso em 06 out 2007.

_____. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (2006)**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2006/default.htm>>. Acesso em 06 out 2007.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo Escolar**. Disponível em < <http://www.inep.gov.br/basica/censo/default.asp>>. Acesso em 15 set 2007.

JACOBSEN, A. L. **Administração** (Introdução e teorias). Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2000.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMEIRA, T. M. V. **Fundamentos de marketing**. In: DIAS, S. R. (Coord.). Gestão de marketing: professores do departamento de mercadologia da FGV-EAESP e convidados. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUPORINI, C. E. M. **Sistemas administrativos**: uma abordagem moderna de O&M. São Paulo: Atlas, 1990.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. **Administração**: Conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOTTA, F. C. P. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, organização e métodos: abordagem gerencial**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS. **Informações Sócio-Econômicas**. Disponível em < http://www.pmf.sc.gov.br/?link=informacoes_socio_economicas>. Acesso em 06 out 2007.

REGO, F. G. T. do. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHERMERHORN, J. R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SINEPE/SC – Sindicato das Escolas Particulares de Santa Catarina. **Jornal das escolas particulares de Santa Catarina**. Florianópolis, n. 115, ano 14, novembro/dezembro de 2006. Disponível em <http://www.sinepe-sc.org.br/jornal/115_nov_dez_2006.pdf>. Acesso em 20 out 2007.

_____. **Jornal das escolas particulares de Santa Catarina**. Florianópolis, n. 116, ano 15, março/abril de 2007. Disponível em <http://www.sinepe-sc.org.br/jornal/116_mar_abr_2007.pdf>. Acesso em 20 out 2007.

STONER, J. A. F. **Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Makron Books, 1994.

STONER, J. A. F., FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda., 1985.

_____. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VERGARA, S. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

APÊNDICE A – Questionário alunos de 1ª a 4ª série

QUESTIONÁRIO ALUNOS - 1ª A 4ª SÉRIE**1. PERFIL:**

1.a) IDADE:

☐ a) 5 A 6 ☐ b) 7 A 8 ☐ c) 9 A 10 ☐ d) 11 A 12 ☐ e) MAIS DE 12

1.b) VOCÊ É:

☐ a) MENINO☐ b) MENINA**2. COMO VOCÊ SE SENTE ESTUDANDO NO COLÉGIO GERAÇÃO?**

a) FELIZ



b) NORMAL



c) TRISTE

3. ASSINALE COM “X” AS PESSOAS QUE ESCOLHERAM O COLÉGIO GERAÇÃO PARA VOCÊ ESTUDAR:
☐ a) ALUNO ☐ b) MÃE/ PAI ☐ c) VÔ OU VÓ ☐ d) OUTRA PESSOA
4. ESCOLHA (ASSINALE COM “X” OU PINTe SE QUISEr) A FIGURA QUE REPRESENTA O QUE VOCÊ ACHA DE CADA UM DOS CRITÉRIOS ABAIXO:

| CRITÉRIOS | AVALIAÇÃO | | | |
|-----------------------------|-----------|-----|---------|------|
| | ÓTIMO | BOM | REGULAR | RUIM |
| PROFESSORAS | ☆ | 😊 | 😐 | 😞 |
| MATERIAL DIDÁTICO | ☆ | 😊 | 😐 | 😞 |
| EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA (LEGO) | ☆ | 😊 | 😐 | 😞 |
| AULA DE XADREZ | ☆ | 😊 | 😐 | 😞 |
| BIBLIOTECA | ☆ | 😊 | 😐 | 😞 |
| SALA DE INFORMÁTICA | ☆ | 😊 | 😐 | 😞 |
| ATENDIMENTO DA SECRETARIA | ☆ | 😊 | 😐 | 😞 |
| LIMPEZA | ☆ | 😊 | 😐 | 😞 |

5. SE VOCÊ QUISEr PODERÁ ESCREVER ALGO MAIS:

APÊNDICE B – Questionário alunos de 5ª a 8ª série

Olá! Solicito sua colaboração, respondendo o questionário abaixo, para a realização de uma pesquisa sobre a avaliação que os alunos fazem em relação ao que é oferecido pelo Colégio Geração, sendo parte integrante do meu trabalho de conclusão de estágio do curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Agradeço antecipadamente sua atenção.

QUESTIONÁRIO ALUNOS - 5ª A 8ª SÉRIE

1. Perfil:

a) Idade:

☐ a) 9 a 10 ☐ b) 11 a 12 ☐ c) 13 a 14 ☐ d) 15 a 16 ☐ e) mais de 16 anos

b) Sexo:

☐ a) Masculino ☐ b) Feminino

2. Assinale com "X" as pessoas envolvidas na escolha do Colégio Geração para você estudar?

☐ a) Aluno ☐ b) Mãe ☐ c) Pai ☐ d) Avós ☐ e) Outros

3. Assinale com "X" o que você considera importante para a escolha de um colégio?

☐ a) Amigos ☐ b) Professores ☐ c) Localização
☐ d) Infra-estrutura ☐ e) Material Didático ☐ f) Outros: _____

4. Assinale com "X" com que frequência você utiliza os serviços abaixo:

| Serviços | Grau de utilização | | |
|--|--------------------|----------|---------|
| | Sempre | Às vezes | Não usa |
| Aulas de monitoria | | | |
| Banheiros | | | |
| Biblioteca | | | |
| Computadores/ <i>Internet</i> | | | |
| Secretaria | | | |
| Escolinhas (futsal, dança, judô, etc.) | | | |

5. Assinale com "X" os itens a seguir sobre a qualidade dos serviços prestados pelo Colégio Geração:

| Critérios | Avaliação | | | |
|---------------------------|-----------|-----|---------|------|
| | Ótimo | Bom | Regular | Ruim |
| Acesso à <i>Internet</i> | | | | |
| Atendimento da secretaria | | | | |
| Aulas de monitoria | | | | |
| Biblioteca | | | | |
| Material Didático | | | | |
| Professores | | | | |
| Limpeza | | | | |

6. Fique à vontade para sugerir ou comentar alguma coisa:

APÊNDICE C – Questionário alunos de Ensino Médio

Olá! Solicito sua colaboração, respondendo o questionário abaixo, para a realização de uma pesquisa sobre a avaliação que os alunos fazem em relação ao que é oferecido pelo Colégio Geração, sendo parte integrante do meu trabalho de conclusão de estágio do curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Agradeço antecipadamente sua atenção.

QUESTIONÁRIO ALUNOS – ENSINO MÉDIO

1. Perfil:

1.a) Idade:

☐ a) 14 a 15 ☐ b) 16 a 17 ☐ c) 18 a 19 ☐ d) 20 a 21 ☐ e) mais de 21 anos

1.b) Sexo:

☐ a) Masculino ☐ b) Feminino

2. Há quanto tempo você estuda no Colégio Geração?

☐ a) Menos de 1 ano ☐ b) 1 a 2 anos ☐ c) 3 a 4 anos ☐ d) 5 anos ou mais

3. Como ficou sabendo do Colégio Geração?

☐ a) Pais ☐ b) Amigos ☐ c) Propagandas ☐ d) Outros: _____

4. Escolha apenas um dos critérios como o principal para a escolha ou permanência no Colégio Geração?

☐ a) Amigos/Familiares ☐ b) Professores ☐ c) Preço ☐ d) Localização
☐ e) Infra-estrutura ☐ f) Material Didático ☐ g) Outros: _____

5. Assinale com "X" com que frequência você utiliza os serviços abaixo:

| Serviços | Grau de utilização | | |
|-------------------------------|--------------------|----------|---------|
| | Sempre | Às vezes | Não usa |
| Aulas de Assistência | | | |
| Banheiros | | | |
| Biblioteca | | | |
| Computadores/ <i>Internet</i> | | | |
| Secretaria | | | |

6. Classifique com "X" os itens a seguir sobre a qualidade dos serviços prestados pelo Colégio Geração:

| Critérios | Avaliação | | | |
|---------------------------|-----------|-----|---------|------|
| | Ótimo | Bom | Regular | Ruim |
| Professores | | | | |
| Material Didático | | | | |
| Aulas de Assistência | | | | |
| Biblioteca | | | | |
| Acesso à <i>Internet</i> | | | | |
| Atendimento da secretaria | | | | |
| Limpeza | | | | |

7. Sugestões ou comentários sobre pontos a melhorar no Colégio Geração (opcional):

APÊNDICE D – Questionário clientes (pais ou responsáveis)

QUESTIONÁRIO CLIENTE

Prezado Sr. (a):

Eu, Paloma Costa, solicito sua colaboração, respondendo o questionário abaixo, para a realização de uma pesquisa sobre a satisfação dos clientes do Colégio Geração, sendo parte integrante do meu trabalho de conclusão de estágio do curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Agradeço antecipadamente a atenção.

1. Qual a sua idade?

- a) Até 20 anos
- b) 21 à 30
- c) 31 à 40
- d) 41 à 50
- e) 51 à 60
- f) Mais de 61 anos.

2. Sexo?

- a) Masculino
- b) Feminino

3. Qual o seu estado civil?

- a) Solteiro (a)
- b) Casado (a)
- c) Divorciado (a)
- d) Viúvo (a)
- e) União estável

4. Qual sua atividade profissional?

- a) Estudante
- b) Do Lar
- c) Profissional Liberal
- d) Autônomo
- e) Proprietário de empresa
- f) Empregado de Empresa Privada
- g) Empregado de Empresa Pública
- h) Servidor Público
- i) Aposentado
- j) Não trabalho

5. Qual seu grau de escolaridade?

- a) Fundamental incompleto
- b) Fundamental Completo
- c) Médio Incompleto
- d) Médio Completo
- e) Superior Incompleto
- f) Superior Completo

6. Quantas pessoas residem com você?

- a) Nenhuma
- b) 1
- c) 2
- d) 3 ou mais

7. Qual, aproximadamente, é a renda mensal de sua família? (Valores em R\$)

- a) Até 1.000,00
- b) De 1.001,00 até 3.000,00
- c) De 3.001,00 até 5.000,00
- d) De 5.001,00 até 7.000,00
- e) Acima de 7.000,00

8. Quantas pessoas participam na composição da renda familiar?

- a) Uma pessoa
- b) Duas pessoas
- c) Três pessoas
- d) Quatro pessoas
- e) Cinco ou mais pessoas

9. Você reside em:

- a) Bairros próximos ao Colégio
- b) Centro de Florianópolis
- c) Norte da Ilha
- d) Sul da Ilha
- e) Continente
- f) Outro. Qual? _____

10. Quantos filhos ou dependentes seus estudam no Colégio Geração?

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4 ou mais

11. Há quanto tempo seu filho ou dependente estuda no Colégio Geração? (Caso tenha mais de um filho ou dependente, informe o período do que estuda há mais tempo).

- a) até 1 ano
- b) 1 a 2 anos
- c) 3 a 4 anos
- d) 5 anos ou mais

12. Quem escolheu o Colégio Geração para matricular o aluno?

- a) Mãe
- b) Pai
- c) Aluno
- d) Parentes
- e) Outros: _____

13. Como você conheceu ou ficou sabendo do Colégio Geração?

- a) Através de outras pessoas
- b) Folders/Panfletos
- c) Comercial de TV
- d) Site
- e) Eventos
- f) Outros: _____

14. Escolha apenas UMA opção para o principal critério utilizado para a escolha de um colégio:

- a) Indicação de amigos/parentes
- b) Pedido do aluno
- c) Infra-estrutura
- d) Professores
- e) Material didático
- f) Preço
- g) Localização

15. Qual o seu nível de conhecimento sobre a estrutura oferecida pelo Colégio Geração:

- a) Muito conhecimento (procura sempre manter-se informado)
- b) Conhece o principal (professores, material, infra-estrutura)
- c) Pouco conhecimento
- d) Nenhum conhecimento

16. Qual seu nível de satisfação quanto aos critérios abaixo? (assinale com X)

| | a) Muito satisfeito | b) Satisfeito | c) Pouco satisfeito | d) Insatisfeito | e) Desconheço |
|-----------------------------------|---------------------|---------------|---------------------|-----------------|---------------|
| Professores | | | | | |
| Coordenação | | | | | |
| Direção | | | | | |
| Atendimento secretaria/financeiro | | | | | |
| Limpeza do Colégio | | | | | |
| Material didático | | | | | |
| Estrutura física | | | | | |
| Biblioteca | | | | | |
| Cantina | | | | | |
| Aulas de monitoria/assistência | | | | | |
| Preço das mensalidades | | | | | |

17. Quanto ao preço praticado pelo Colégio Geração, você considera:

- a) Adequado (está de acordo com o serviço prestado)
- b) Adequado (mas poderia oferecer algo mais, por exemplo: _____)
- c) Razoável (deveria ser mais barato)
- d) Inadequado (acima do valor oferecido por outras instituições).
- e) Outra opinião: _____

18. Você recomendaria o Colégio Geração?

- a) Sim
- b) Não

19. Em uma visão geral, em relação ao Colégio Geração você está:

- a) Muito satisfeito
- b) Satisfeito
- c) Pouco satisfeito
- d) Insatisfeito

Fique à vontade para sugerir ou comentar algo sobre o Colégio Geração (opcional):

Obrigada por sua atenção!

APÊNDICE E – Questionário (funcionários administrativos e professores)

QUESTIONÁRIO

Prezado Sr. (a):

Eu, Paloma Costa, solicito sua colaboração, respondendo o questionário abaixo, para a realização de uma pesquisa sobre a comunicação no Colégio Geração, sendo parte integrante do meu trabalho de conclusão de estágio do curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Agradeço antecipadamente a atenção.

1. Essa questão tem por objetivo identificar os meios utilizados para a comunicação entre: você e a direção, você e a sua chefia imediata, você e seus colegas de setor e você e seus colegas de outros setores. Para cada uma dessas situações, assinale UMA alternativa que represente o principal meio de comunicação utilizado:

1.1 COMUNICAÇÃO ENTRE VOCÊ E A DIREÇÃO

- a. () Não me comunico
- b. () Documentos
- c. () Reuniões
- d. () Murais/cartazes
- e. () Telefone
- f. () Conversas informais
- g. () E-mail
- h. () Outro(s). Qual(is): _____

1.2 COMUNICAÇÃO ENTRE VOCÊ E OS COLEGAS DO SETOR

- a. () Não me comunico
- b. () Através de documentos
- c. () Através de reuniões
- d. () Telefone
- e. () Conversas informais
- f. () Agendas
- g. () E-mail
- h. () Outro(s). Qual(is): _____

1.3 COMUNICAÇÃO ENTRE VOCÊ E OS COLEGAS DE OUTRO SETOR

- a. () Não me comunico
- b. () Através de documentos
- c. () Através de reuniões
- d. () Telefone
- e. () Conversas informais
- f. () Agendas
- g. () E-mail
- h. () Outro(s). Qual(is): _____

2. Abaixo estão relacionados os meios de comunicação mais utilizados na empresa. Para cada meio de comunicação, ASSINALE UMA ALTERNATIVA, que corresponde ao seu grau de satisfação.

| | Muito Satisfeito | Satisfeito | Não sei/ Não uso | Insatisfeito | Muito Insatisfeito |
|---------------------|------------------|------------|---------------------|--------------|--------------------|
| e-mail | | | | | |
| reuniões | | | | | |
| murais/cartazes | | | | | |
| telefone | | | | | |
| conversas informais | | | | | |

3. Abaixo estão relacionados alguns meios de comunicação que não são utilizados ou são muito pouco utilizados no cotidiano da empresa. Dos itens listados, assinale UM que em sua opinião poderia contribuir com a melhoria da comunicação.

- a. () Documentos/ofícios
- b. () Caixa de sugestões
- c. () Boletim informativo
- d. () Pesquisas de opinião
- e. () Outro(s). Qual(is)? _____

4. Nesta pergunta você vai avaliar as informações que lhe chegam no trabalho. Para cada item a seguir, escolha UMA alternativa:

4.1 Em relação à clareza:

- a. () A maioria das informações são claras.
- b. () A maioria das informações são confusas.

4.2 Em relação à importância:

- a. () A maioria das informações são realmente importantes para a empresa ou para você.
- b. () A maioria das informações não tem importância para a empresa ou para você.

4.3 Em relação à quantidade:

- a. () Você recebe informações suficientes para a realização do seu trabalho.
- b. () Você não recebe informações suficientes para a realização do seu trabalho.

4.4 Em relação à qualidade:

- a. () A maioria das informações são confiáveis.
- b. () A maioria das informações não são confiáveis.

4.5 Em relação ao momento em que a informação chega para você:

- a. () A maioria das informações chega rápido, na hora em que você precisa.
- b. () A maioria das informações chega atrasada.

4.6 Em relação às fontes de informação:

- a. () A maioria das informações chega pela Direção ou chefias.
- b. () A maioria das informações chega por outras pessoas.

5. Nesta pergunta procure avaliar o seu modo de se comunicar, ASSINALANDO A ALTERNATIVA mais próxima da sua realidade, em cada item:

| | SEMPRE | AS VEZES | NUNCA |
|---|--------|----------|-------|
| Quando alguém lhe transmite uma informação, você procura estar atento? | | | |
| Quando lhe é solicitada uma informação, você a providencia no menor tempo possível? | | | |
| Ao receber uma informação você a repassa aos demais o mais rapidamente possível? | | | |
| Lê os murais? (com informativos sobre eventos do colégio) | | | |
| Participa de reuniões, quando convidado? | | | |
| Quando recebe um documento, se interessa em ler seu conteúdo? | | | |

6. A comunicação realizada por conversas informais entre os colegas de trabalho é chamada de comunicação informal. Qual sua avaliação sobre a comunicação informal dentro da empresa? ASSINALE UMA ALTERNATIVA.

- a. () Contribui para a integração e para a realização do trabalho
- b. () Contribui para a integração, mas não contribui para a realização do trabalho
- c. () Contribui com a realização do trabalho, mas não contribui com a integração
- d. () Não contribui para a integração, nem com a realização do trabalho

7. Que tipo de informação você gostaria de receber? ASSINALE na relação abaixo UMA alternativa de sua preferência:

- a. () Projetos da empresa
- b. () Notícias sobre a empresa
- c. () Informações sobre direitos, deveres e benefícios dos funcionários

d. () Orientações e normas sobre o seu serviço e o funcionamento da empresa

e. () Outro(s). Qual(is)? _____

8. Qual sua opinião sobre a qualidade dos serviços prestados pela empresa? ASSINALE UMA ALTERNATIVA:

a. () Excelente

b. () Muito boa

c. () Razoável

d. () Ruim

e. () Muito ruim

Por quê?: _____

9. Entre as alternativas abaixo, assinale UMA alternativa que você considera mais importante para que a empresa possa prestar um bom atendimento aos clientes:

a. () Criação de normas, manuais e rotinas de serviço.

b. () Maior integração entre os setores.

c. () Descentralização de decisões.

d. () Melhoria na comunicação interna.

e. () Maior motivação dos funcionários.

f. () Outro(s). Qual(is)? _____

10. Os setores da empresa trabalham juntos para resolver problemas e atender melhor? ASSINALE UMA das alternativas abaixo:

a. () Sempre

b. () Às vezes

c. () Não sei

d. () Raramente

e. () Nunca

11. Para você, qual a importância da comunicação para que os setores trabalhem juntos? ASSINALE UMA das alternativas abaixo:

a. () Muito Importante

b. () Importante

c. () Não sei

d. () Pouca importância

e. () nenhuma importância

12. As opiniões, sugestões e informações que os funcionários comunicam para sua chefia ou para a direção são levadas em consideração? ASSINALE UMA das alternativas abaixo:

a. () Sempre

b. () Às vezes

c. () Não sei

d. () Raramente

e. () Nunca

13. Você se considera satisfeito com a comunicação interna na empresa? ASSINALE UMA das alternativas abaixo:

a. () Muito satisfeito

b. () Satisfeito

c. () Não sei

d. () Insatisfeito

e. () Muito insatisfeito

14. Se desejar, registre abaixo algum comentário ou sugestão para melhoria da comunicação no Colégio Geração:

Obrigada por sua contribuição!

APÊNDICE F – Roteiro de entrevista com os gestores

QUESTIONÁRIO DA ORGANIZAÇÃO**HISTÓRIA DE VIDA DA ORGANIZAÇÃO**

- a) Como surgiu o **Colégio Geração**? Se for necessário, citar fatos anteriores à criação da marca **Geração**.
- b) Conte como foi nos primeiros anos.
- c) Possuía experiência anterior no ramo? Fez algum curso?
- d) Procurou algum tipo de orientação antes de abrir o negócio? (ex: Sebrae, empresas de consultoria).
- e) Fez pesquisa de mercado e plano de negócios?
- f) Principais dificuldades e facilidades referentes ao início da Organização.
- g) Qual era o mercado em que foi criado: principais concorrentes, clientes e fornecedores.
- h) Quais mudanças ocorridas ao longo da vida da Organização? (Criação de novos produtos e serviços, mudança no negócio organizacional, novos mercados etc).
- i) Relato das fases principais de desenvolvimento da Organização e/ou produtos (nascimento, crescimento, maturidade e declínio), relatando os fatos.
- j) A empresa tem a política de terceirização de seus serviços e/ou produtos? Por quê?
- k) Qual foi a motivação de inserção no mercado da cidade de Florianópolis?

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

- a) Nome da organização e forma legal?
- b) Localização, motivo por estar neste local?
- c) Atividades da organização?
- d) Produtos e serviços?
- e) Quais os objetivos da organização?
- f) Missão, visão, valores?
- g) Quais as condições físicas do local de trabalho (iluminação, higiene, ruídos, ventilação, arrumação, etc.);
- h) A organização tem parcerias? Quais e como é o processo de parceria?

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- a) Indivíduos que compõem a organização: nomes, cargos, formação, tempo na organização.
- b) Possui organograma? Os funcionários têm acesso?
- c) Como se dá o agrupamento de pessoas na organização? Setores, departamentos, etc.
- d) Como o trabalho está dividido?
- e) Como se dá na organização a formalização do comportamento organizacional?

QUESTIONÁRIO HISTÓRIA DO EMPREENDEDOR

- a) Fale um pouco sobre suas origens: existe algum empresário na família, tem alguém como modelo, qual sua formação?
- b) Como o senhor se vê como pessoa: quais são suas competências e habilidades mais fortes e as mais frágeis?
- c) Em sua opinião, quais são as principais características que um empresário deve ter para ser bem sucedido?
- d) É costume a participação de cursos e/ou palestras de reciclagem e atualizações?
- e) Relate sobre o seu trabalho na Organização, ressaltando o que mais e o que menos gosta de fazer.
- f) Em geral, quantas horas em média o senhor trabalha por dia? Goza de férias regularmente? Tem planos de aposentar-se?
- g) O que mais o motiva neste negócio?
- h) Quais as principais dificuldades encontradas na condução do seu negócio?
- i) Que dificuldades ou conflitos, em sua opinião, podem surgir quando se tem um sócio?
- j) Em sua opinião, qual a diferença entre ser empregado e ser seu próprio patrão? (vantagens/desvantagens)
- k) Que conselhos o senhor daria para quem pretende iniciar um empreendimento?
- l) Em seu ponto de vista, de que forma este trabalho pode lhe ajudar em seu negócio?

APÊNDICE G – Roteiro de análise dos concorrentes

ROTEIRO DE ANÁLISE DOS CONCORRENTES

- a) Quais os cursos oferecidos pela instituição (produtos)?
☐ ensino fundamental
☐ ensino médio
☐ cursos extra-curriculares
☐ outros: _____
- b) Quanto à infra-estrutura do colégio?
☐ biblioteca
☐ *internet*
☐ aulas de assistência
☐ videoteca/DVD
☐ recursos multimídia em sala de aula
☐ outros: _____
- c) Quanto ao material didático?
☐ apostila
☐ livro

☐ próprio
☐ terceirizado. Marca: _____
- d) Apresentação do site? (atratividade, informativo, clareza, formas de contato com os clientes).
- e) Preço cobrado? Possibilidade de descontos?
- f) Praça? (localização, estacionamento, segurança).
- g) Promoção? (divulgação do colégio, eventos, marca).
- h) Diferencial competitivo? (algo que chame a atenção e diferencie dos demais).